

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Marketing lyžařských areálů

The Ski Resorts Marketing

DP – PE – KMG – 2006 – 02

MARKÉTA BEDNÁŘOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph. D., Katedra marketingu

Konzultant : Mgr. Jan Stejskal, SUNDISK s. r. o.

Počet stran: 80

Datum odevzdání: 13. května 2006

Počet příloh: 4

Místopřísežné prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 13. května 2006

Podpis:

Ráda bych na tomto místě poděkovala své vedoucí práce PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svému odbornému konzultantovi Mgr. Janu Stejskalovi a Bc. Radkovi Šenkovi ze SUNDISK s.r.o. za poskytnuté podklady. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat svým rodičům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

Resumé

Cílem diplomové práce je zhodnocení stávající marketingové činnosti lyžařských areálů v České republice, navržení změn a dodatečných aktivit v oblasti marketingu.

V úvodu diplomové práce je popsán význam sportovního marketingu na trhu sportovních produktů. Práce se dále zaměřuje na analýzu vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících činnost lyžařských středisek včetně rozboru jednotlivých složek marketingového mixu, stručné analýzy konkurence a SWOT analýzy. V následující části je teoreticky i prakticky popsána komunikační činnost lyžařských areálů. Součástí diplomové práce je také případová studie o lyžařském středisku Tanvaldský Špičák.

Závěr diplomové práce nabízí doporučení, která by mohla areálům pomoci k získání nových zákazníků, či k udržení současných zákazníků a zlepšení jejich konkurenceschopnosti.

Summary

The aim of the diploma work is to evaluate the present marketing activity of ski resorts in Czech Republic, to propose changes and additional activities in the area of marketing.

In the introduction of the diploma work is described meaning of sports marketing in the market of sports products. The work is also focused on the analysis of inside and outside factors which influence the activity of the ski resorts including the study of individual factors of the marketing mix, brief analysis of competition and the SWOT analysis. In the next part there is theoretically and practically described the communication strategy of the ski resorts. The component of the diploma work is also the case study of the ski resort Tanvaldský Špičák.

The conclusion of the diploma work offers some recommendations which might help ski resorts to attract new customers or to keep current customers and to improve their competitive advantage.

Klíčová slova

Komunikace

Communication

Lyžařská střediska

Ski resorts

Sportovní produkty

Sports products

Zákazníci

Customers

Obsah

ÚVOD	12
1 MARKETING A SPORT.	13
1.1 SPECIFICKÉ VLASTNOSTI SPORTOVNÍHO PRODUKTU	14
1.2 SPORTOVNÍ PRŮMYSL	16
2 ANALÝZA LYŽAŘSKÝCH AREÁLŮ	19
2.1 SEGMENTACE LYŽAŘSKÝCH STŘEDISEK	19
2.2 HODNOCENÍ LYŽAŘSKÝCH STŘEDISEK	19
3 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH ČINNOST LYŽAŘSKÝCH AREÁLŮ.	23
3.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ – MIKROPROSTŘEDÍ	23
3.1.1 Charakteristika organizace	23
3.1.2 Marketingový mix.	27
3.1.3 Dodavatelé	31
3.1.4 Zákazníci.	32
3.1.5 Konkurence	33
3.1.6 Veřejnost	39
3.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ – MAKROPROSTŘEDÍ	41
3.2.1 Demografické činitele.	41
3.2.2 Ekonomické činitele.	43
3.2.3 Politicko-právní činitele	44
3.2.4 Přírodní a technologické činitele	46
3.2.5 Sociální a kulturní vlivy	47
3.3 ANALÝZA SWOT	47
3.3.1 S-W analýza	47
3.3.2 O-T analýza	48

4 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	50
4.2 KOMUNIKAČNÍ MIX	50
4.1.1 Osobní prodej	50
4.1.2 Reklama	51
4.1.3 Podpora prodeje.	54
4.1.4 Public relations	56
4.1.5 Přímý marketing.	58
4.1.6 Lyžařské areály jako vhodné místo pro reklamní nosiče	58
4.2 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.	62
5 PŘÍPADOVÁ STUDIE TANVALDSKÝ ŠPIČÁK.	64
5.1 INFORMACE O STŘEDISKU	64
5.2 DOPROVODNÉ SLUŽBY	66
5.3 KOMUNIKAČNÍ MIX	68
5.3.1 Podpora prodeje.	68
5.3.2 Reklama	69
5.3.3 Public relations	71
5.3.4 Osobní prodej	72
5.3.5 Přímý marketing.	72
5.3.6 Závěr	73
6 DOPORUČENÍ	74
ZÁVĚR	77
SEZNAM LITERATURY.	78
SEZNAM PŘÍLOH	80

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy a sportu
dosp.	dospělý
€	euro
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	koruna česká
km	kilometr
m n. m.	metrů nad mořem
mil.	milión
nadm.	nadmořský
např.	například
obr.	obrázek
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
PR	public relations
resp.	respektive
s.	stránka
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TJ	tělovýchovná jednota
tj.	to je
TU	Technická univerzita
TV	televize, televizní
tzv.	tak zvaný
vyd.	Vydání
Zł	zlotý
%	procento

ÚVOD

Ve všech vyspělých zemích na světě jsou si dnes lidé vědomi toho, jak důležitou roli hraje sport pro jejich společnost. Když se řekne „sport“, každému se pravděpodobně vybaví něco jiného. Někdo si vybaví hodiny tělesné výchovy, které kdysi absolvoval jako malé dítě, jiný si představí příjemně strávené chvíle před televizí, kdy sleduje sportovní utkání. Pro dalšího je aktivní sport koníčkem, pro profesionálního sportovce nebo trenéra zase zdroj obživy. Když však přemýšlíme o sportu v širších souvislostech, můžeme spatřit sport jako výchovný faktor, působící coby prevence drogové závislosti a kriminality; lze si také představit, že sport má významnou sociální funkci. Kromě toho existuje také vrcholový sport, jehož výsledky mohou výrazně ovlivňovat prestiž státu na mezinárodním poli.

Není pochyb o tom, že sport je společenský fenomén kvalitativně pozitivního charakteru. V dnešní době se stále častěji můžeme setkávat s pojmem marketing sportu. Marketingové aktivity přinášejí do sportu finance a tím umožňují vytvářet materiálně technické podmínky pro jeho provozování. Do oblasti sportu se tak dostává obchodní soutěžení o získání zákazníka nebo soutěžení s jinou společností. Projevuje se nutnost analyzovat konkurenty, vyvíjet cenové strategie, komunikační strategie a definovat, jak se sportovní produkt k zákazníkovi dostane.

Cílem mé diplomové práce je provedení marketingové studie lyžařských středisek v České republice. Toto téma jsem si vybrala, protože už od dětství ráda lyžuji a měla jsem příležitost poznat hory nejen v České republice, ale i v zahraničí. Navíc jsem před navazujícím magisterským programem Podniková ekonomika na Hospodářské fakultě vystudovala obor sportovní management, takže jsem měla možnost podílet se během studia na pořádání několika sportovních akcí v lyžařských areálech Špindlerův Mlýn, Ještěd, Bouřňák a Tanvaldský Špičák.

Diplomová práce je rozdělena do šesti částí. V úvodní kapitole jsou vypsány charakteristické rysy sportovního marketingu a sportovního průmyslu, v další části je stručná analýza lyžařských středisek v České republice. Dále je v práci zahrnuta analýza vnitřního a vnějšího prostředí areálů včetně rozboru jednotlivých složek marketingového mixu a stručné analýzy konkurence. Závěr této kapitoly obsahuje provedenou SWOT analýzu. Problému komunikace je věnována následující kapitola, která obsahuje teoretický i praktický popis komunikačního mixu lyžařských areálů. Následuje případová studie vybraného lyžařského střediska Tanvaldský Špičák. Závěrečná kapitola obsahuje doporučení, které nástroje komunikačního mixu by areály měly použít pro své zviditelnění a získání nových zákazníků či udržení stávajících klientů.

1 MARKETING A SPORT

V posledních pěti letech se v České republice hodně zdůrazňuje pojem **marketing sportu**. Sportovní organizace se velmi výrazně zabývají obchodem ve sportu. Je to z toho důvodu, že tento obchod jim přináší finanční zdroje pro provozování sportovních aktivit. Obchodní společnosti v oblasti sportu provozují komerční činnost se sportovními produkty jako svoji základní aktivitu, občanská sdružení v oblasti sportu mají obchodní činnost jako doplňkovou v mezích, jak to povolují především daňové zákony v České republice. Do oblasti sportu se tak dostává obchodní soutěžení o získání zákazníka.

Z této situace vyplývá, že marketing se svými nástroji se začíná v oblasti sportu výrazně uplatňovat a obchodní společnosti i občanská sdružení si začínají uvědomovat, že zákazníci mohou velmi výrazně přispět k pozitivnímu rozvoji jejich sportovní organizace či obchodní organizace ve sportu. Stále více začíná být uplatňováno hledisko, jak se přání a požadavky zákazníků kryjí s pojetím úspěšnosti těchto organizací. Projevuje se nutnost analyzovat a identifikovat konkurenty, vyvíjet cenové strategie. Zároveň se obchod ve sportu musí zabývat systematickou informovaností zákazníků prostřednictvím komunikačních strategií a definovat, jak se sportovní produkt k zákazníkům dostane.

Sportovní marketing je proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu, oceňování, komunikaci a distribuci sportovního produktu tak, aby uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a aby bylo dosaženo cílů firmy. [1]

Tabulka 1: Co přináší marketing tělesné výchově a sportu

Pozitiva	Negativa
<ul style="list-style-type: none"> ✦ Ujasňuje, komu je určena nabídka TV a sportovních produktů: <ul style="list-style-type: none"> – členům – divákům – sponzorům – státu ✦ Diferencuje nabídku TV a sportovních produktů na činnosti, které mohou přinést finanční efekt a které nikoliv ✦ Určuje proporcionalitu a prioritu dosažení cílů v rovině cílů ekonomických, sportovních, sociálních ✦ Získává doplňkové finanční zdroje, které umožňují rozvoj neziskových aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Finance diktují, co má TV a sport dělat ✦ Pozice financí nerespektuje TV a sportovní odbornost ✦ Marketing vede ke gigantomanii sportu, smluvní vázanost na sponzory omezuje svobodnou volbu (např. ve výběru náradí a náčiní, v osobnostních právech sportovce) ✦ Dosažení určité úrovně sportovního výkonu může vést k používání zakázaných podpůrných prostředků ✦ Show (zaměřená např. na reklamu)

Zdroj: Čáslavová, E.: Management sportu, s. 68

1.1 SPECIFICKÉ VLASTNOSTI SPORTOVNÍHO PRODUKTU

Podle W. Freyera jsou hlavní rozdíly marketingu v tělesné výchově a sportu ve srovnání s jinými oblastmi ovlivňovány především:

- ✧ specifickou tržní situací, které jsou nabídky tělesné výchovy a sportu vystaveny,
- ✧ vlastnostmi tělovýchovných a sportovních produktů,
- ✧ produkčními místy v tělesné výchově a sportu.

Vlastnosti tělovýchovných a sportovních produktů:

1. Subjektivní oceňování tělovýchovných a sportovních produktů

V tomto ohledu W. Freyer zdůrazňuje, že „oceňování sportovních výkonů a zážitků je v nejvyšší míře subjektivní věc“. Oceňováním má na mysli situaci hodnocení tělovýchovných a sportovních produktů. Souvislosti vidí v tom, že struktura hodiny aerobního cvičení se jednomu z účastníků může zdát příliš namáhavá, zatímco druhému příliš lehká. Totéž lze říci o reportérech, kteří hodnotí v novinách stejné utkání, ale dochází ke zcela různým závěrům. Jak autor uvádí, marketing má obtížnou úlohu správně postihnout tyto převážně subjektivní pocity.

2. Převážná abstraktnost a nemateriálnost tělovýchovných a sportovních produktů

W. Freyer se dále zabývá uvedenou vlastností tělovýchovných a sportovních produktů. Říká, že často také slouží odpovídající materiální produkty (např. tenisové rakety) nemateriálním produktům (zážitek z tenisové hry). Jsou neschopné skladování, nemohou být vyráběny do zásoby a hned se spotřebovávají přímo při „výrobě“, jsou velmi silně závislé na čase a prostoru.

3. Nepředvídatelný vývoj tělovýchovných a sportovních produktů

Podle uvedeného autora je u většiny konzumního a průmyslového zboží, tak jako u služeb, očekávána stále stejná kvalita produktu, měnícího se pouze s jeho vývojovou řadou. U sportovních produktů je však v popředí napětí nepředvídatelného. Utkání, jehož výsledek je jistý, láká méně příznivců než zápas s otevřeným výsledkem.

4. Malá možnost kontroly složení tělovýchovných a sportovních produktů

Tento problém souvisí s předchozím. Zatímco většina produktů může být tvořena na základě poptávky, má nabídka v tělovýchově a sportu jen úzký vliv na konečnou nabídku. Autor to prezentuje na tom, že lze vytvořit co nejlepší předpoklady pro fotbalový zápas – tj. dobře vybavený sportovní stadion, hráčský materiál, trenéry, televizní přenosy atd., a přece si nelze být jist, že zápas bude mít dobrou sportovní úroveň.

5. Sport jako komplex výkonů a jeho univerzální nabídka

Pod touto vlastností sportu Freyer zdůrazňuje, že sport je většinou mnohostranně složený produkt, který sestává z mnoha dílčích komponent a představuje většinou paletu produktů. Podle autora jsou kluby často označovány za „obchody se smíšeným zbožím“. Zřídka je však sport uplatňován na trhu jako takový, většinou jsou to jen speciální částečné nabídky např. členství v klubu, sportovní akce, určitý sportovec atd. Zároveň se dotýká všech oblastí společnosti, objevuje se v hospodářství a reklamě, právě tak jako v politice, kultuře, vzdělání. Má spojení s oblékáním, jídlem, sexem, drogami, násilím, volným časem atd. V návaznosti na to vyžaduje marketing tělesné výchovy a sportu univerzální vědění a univerzální realizace marketingových opatření.

6. Sport jako veřejné zboží

V tomto případě jde o takové sportovní zboží, které je veřejně přístupné a konz-

menti je využívají bezplatně nebo bez velkých nákladů. Nejznámějšími jsou veřejná zboží dávána k dispozici státem. V oblasti sportovních klubů jde podle autora o smíšenou formu veřejného a soukromého zboží, kde část nabídky konzumace je pro nečleny klubu vyloučena, na druhé straně je určitá část nabídky veřejně přístupná (např. zápasy, akce, úspěchy). V podmínkách České republiky je vzhledem k finančnímu zabezpečení občanských sdružení prezentace otázky veřejného zboží ve sportu a tělovýchově dosti nepopulární. Přesto se začínají v některých místech projevovat v tomto ohledu iniciativy komunální oblasti (např. příspěvky k provozu plaveckých stadionů, zimních stadionů).

7. U produktů tělovýchovy a sportu zčásti neexistuje tržní cena

U tělovýchovných a sportovních produktů, vyjma soukromého sektoru, lze jen velmi těžko určit cenu. W. Freyer v tomto ohledu uvádí ceny sportovců, ceny veřejného zboží, ceny médií. [3]

1.2 SPORTOVNÍ PRŮMYSL

Je evidentní, že produktů, kterými disponuje sport a tělesná výchova, je v ČR velmi mnoho a přispívají svým dílem k tvorbě hrubého domácího produktu. Vybrané statistické údaje o rozhodujících občanských sdružení ve sportu a tělovýchově jsou uvedeny v příloze 1.

Pitts a Stotlar uvádějí, že sportovní průmysl je trh, na kterém produkty nabízené zákazníkům představují sport, fitness orientované na rekreaci nebo výkon a dále to mohou být činnosti, zboží, služby, lidé, místa nebo myšlenky.

Faktory ovlivňující růst a vývoj sportovního průmyslu:

1. Narůstá počet nových a rozdílných sportů, rekreačních aktivit a aktivit typu fitness.
2. Narůstá počet institucí nabízejících tytéž sportovní aktivity.
3. Narůstá počet typů sportovních časopisů a obchodních časopisů.
4. Narůstá čas věnovaný sportu v masmédiích.
5. Narůstá počet a typy zařízení, akcí a participace účastníků.

6. Narůstá vývoj výroby zboží, které se vztahuje ke sportu a službám pro různé segmenty trhu.
7. Narůstá počet a typy sportů na profesionální úrovni, dále typy cvičení v oblasti fitness a rekreačních aktivit.
8. Pohyb od jednoúčelových k víceúčelovým zařízením.
9. Ve sportu narůstá různost populace.
10. Nárůst sponzoringu a objevení sportu jako pole působnosti pro obchod.
11. Nárůst prodeje bezhotovostním stykem.
12. Nárůst vzdělávání ve sportu.
13. Nárůst zisku.
14. Nárůst technologií ve zboží vztahujícím se ke sportu, službám a tréninku.
15. Vystupňování sportu jako produktu pro zákazníky.
16. Nárůst marketingu a marketingové orientace ve sportovním průmyslu.
17. Nárůst kompetentnosti v řízení sportu.
18. Globalizace ve sportu a sportovním průmyslu. [7]

V České republice není zatím v návaznosti na produkty tělesné výchovy a sportu frekventován pojem „sportovní průmysl“. Pro neexistenci tohoto průmyslového odvětví hovoří dosud celá řada argumentů, které budou časem potlačeny a anulovány, přirozeně v návaznosti na rozvoj celého národního hospodářství. Podstata těchto argumentů spočívá:

- pojetí produktu ve sportu je nové a zatím si ve spojení s obchodním myšlením nezískalo příliš zázemí v myšlenkovém přístupu institucí tělesné výchovy a sportu, především vzdělávacích,
- k vytvoření „sportovního průmyslu“ chybí v ČR více integrovaného přístupu institucí, zejména v evidenci dat o pohybu sportovních produktů na svodné úrovni. [1]

Tabulka 2: Tržby (příjmy) v odvětví tržních služeb v ČR (v mil. Kč)

Odvětví		1999	2000 ¹	2001
Celkem		442 105	4 753 611	5 265 511
	činnosti v oblasti nemovitostí	52 183	560 241	560 101
	pronájem strojů a přístrojů bez obsluhujícího personálu, pronájem zboží osobní potřeby a pro domácnost	13 202	94 581	114 221
	zpracování dat a související činnosti	51 229	573 021	651 141
	výzkum a vývoj	5 458	49 371	52 461
	služby převážně pro podniky	214 204	2 265 121	2 541 281
	školství	5 343	60 411	64 541
	zdravotnictví, veterinární a sociální činnosti	37 273	413 311	461 661
	odstraňování odpadních vod a pevného odpadu, čištění	16 345	182 661	204 041
	rekreační, kulturní a sportovní činnosti	38 586	465 041	517 061
	ostatní služby	7 727	87 621	96 481

Zdroj: Veřejná databáze – Český statistický úřad [online]. [cit. 15. 3. 2006].

Dostupné z: < <http://vdb.czso.cz/vdbtab/kaplist.jsp> >

2 ANALÝZA LYŽAŘSKÝCH AREÁLŮ

V České republice se nachází přibližně 174 lyžařských středisek či lyžařských vleků v 24 pohoří. Jedná se o tato pohoří: Jizerské hory, Krkonoše, Orlické hory, Kralický Sněžník, Jeseníky, Oderské vrchy, Beskydy, Javorníky, Hostýnské vrchy, Chřiby, Šumava, Krušné hory, Smrčiny, Slavkovský les, Vysočina, Lužické hory, Středočeská vrchovina, Ždánický les, Bílé Karpaty, Krkonošské podhůří, Rychlebské hory, Drahanská vrchovina, Český les.

2.1 SEGMENTACE LYŽAŘSKÝCH STŘEDISEK

Dnes už si lyžařská střediska začínají uvědomovat, že komplexní nabídka kvalitních služeb, resp. uspokojení potřeb lyžařů, je jediná šance, jak přitáhnout lyžaře opakovaně. Snaží se najít si cestu k zákazníkovi a vyloženě se specializovat na jeho udržení. S tím je spojená i segmentace.

Vypadá to, že se v budoucnu budou profilovat **střediska zaměřená na sportovní lyžaře**, která nabídnou černé sjezdovky (např. Špindlerův Mlýn), a která budou organizovat vrcholové podniky. Pak zde jsou **střediska zaměřená na komerční lyžaře** – většinou pracovně vytížené, se sportovní minulostí. Ta nabídnou perfektní sněhové podmínky, dlouhé kopce typu červená a modrá a v neposlední řadě také kvalitní regeneraci a komplexní rekreaci. A nakonec ta ostatní, **se záběrem na lokální klientelu**.

Například do již zmíněného Špindlerova Mlýna jezdí především mladí aktivní lyžaři, kterým vyhovují obtížnější sjezdovky, a kteří se zároveň chtějí bavit, i když to stojí více peněz. Jedná se spíše o střední a top management a cizince. U nás je to jednoznačně jediné středisko, které se už blíží alpskému stylu (nejenom cenově).

2.2 HODNOCENÍ LYŽAŘSKÝCH STŘEDISEK

Na webových stránkách www.holidayinfo.cz je možné nalézt seznam všech lyžařských středisek v České republice, odkazy na jejich webové stránky, ceníky těchto středisek, mapy, počasí a informace od Horské služby. Také je zde uveřejněno hodnocení těchto středisek. Hodnocení probíhá v různých kategoriích. Jsou to:

- ✦ celková délka sjezdovek,
- ✦ maximální délka sjezdovky ve středisku,
- ✦ obtížnost sjezdových tratí – zda je zde zastoupená modrá, červená nebo černá sjezdová trať a jejich celkový počet,
- ✦ lyžařské vleky – počet vleků,
- ✦ počet lanovek ve středisku,
- ✦ přepravní kapacita střediska – kolik osob přepraví za hodinu,
- ✦ technický sníh (kolik % z délky sjezdových tratí),
- ✦ odbavovací systém střediska,
- ✦ úprava sjezdových tratí – zda se sjezdové tratě upravují denně,
- ✦ snowboard – zda jsou sjezdovky způsobilé pro jízdu na snowboardu, zda je ve středisku snowpark a pořádají se zde závody a exhibice,
- ✦ rodiny s dětmi – zda je středisko vybaveno dětským vlekem, sjezdovkou pro děti, lyžařskou školičkou atd.,
- ✦ běžecké tratě (s nástupem na tratě ve středisku),
- ✦ večerní lyžování – zda je ve středisku večerní lyžování a jak často,
- ✦ parkování – zda se za ně platí,
- ✦ skibus – zda je ve středisku zajištěn provoz skibusu,
- ✦ orientační systém střediska – zda je středisko vybaveno panoramatickou mapou, nástupním informačním systémem vleků – hodiny, provozní doba, značení sjezdovek,
- ✦ informační systém pro veřejnost – zda má středisko informační systém pro veřejnost a média (živé vysílání v České televizi, aktuální obrazové hodnocení na Internetu),
- ✦ lyžařská škola – zda je středisko vybaveno lyžařskou školou,
- ✦ lyžařský servis – zda je středisko vybaveno lyžařským servisem,
- ✦ půjčovna lyžařského vybavení – zda je středisko k dispozici půjčovna lyžařského vybavení,
- ✦ stravování – jaké druhy stravování jsou zastoupeny v areálu lyžařského střediska,
- ✦ Horská služba – zda je ve středisku zajištěna obslužnost Horskou službou,
- ✦ lékařská služba – zda je lékař v místě střediska.

Tabulka 3: Top 10 nej kvalitnějších horských středisek

1.	Krkonoše	Špindlerův Mlýn	125 b.	*****
2.	Krkonoše	Černá hora – Janské Lázně	114 b.	*****
3.	Krkonoše	Pec pod Sněžkou – Ski Pec	108 b.	*****
4.	Krkonoše	Rokytnice nad Jizerou – Horní Domky	106 b.	*****
5.	Šumava	Kramolín	102 b.	****
6.	Krkonoše	Herlíkovice a Bubákov	102 b.	****
7.	Jizerské hory	Tanvaldský Špičák	102 b.	****
8.	Krkonoše	Skipark Černý Důl	101 b.	****
9.	Šumava	Špičák	98 b.	****
10.	Jeseníky	Ramzová	97 b.	****

Zdroj: *Kategorizace lyžařských středisek* [online]. [cit. 20. 2. 2006].

Dostupné z: <<http://www.holidayinfo.cz>>

Top 40

Na letošní sezonu 2005/2006 opět vydala reklamní a marketingová společnost Sitour spolu se Svazem provozovatelů lanovek a vleků brožuru propagující tuzemská lyžařská střediska.

U každého střediska je otištěna pohledová kreslená mapka s vyznačenými sjezdovkami a vleky, dvě fotografie a pár základních údajů. Mezi ně patří cena jednodenní permanentky v hlavní sezoně, telefonické a internetové spojení, délka běžeckých tratí a sjezdovek včetně zasněžovaných ploch.

Publikace vychází z tak zvané kategorizace lyžařských středisek, kterou provedla společnost Sitour na zakázku Svazu provozovatelů lanovek a vleků. V seznamu jsou pouze pětihvězdičková, čtyřhvězdičková a některá tříhvězdičková střediska.

Sitour v hodnocení postupoval podle již zmíněných dvaceti čtyř kritérií, která mají být zcela objektivní. Mezi nimi je i přepravní kapacita lanovek a vleků, což je mezi vlekaři velmi oblíbené číslo, které ovšem lyžařům nic neřekne. Do hodnocení by mohla být zahrnuta ještě například kvalita údržby tratí, převládající počasí nebo délka čekací doby na lanovky a vleky.

Obr. 1: Sjezdovky, vleky, přehledné mapy



Obr. 2: Možnosti ubytování, kontakty, ceníky



Zdroj: Top 40 [online]. [cit. 20. 2. 2006]. Dostupné z: <<http://www.horydoly.cz>>

Dasis – Sport a turistika 2005/06



Lyžařský průvodce a katalog Dasis – Sport a turistika – zima 2005/2006 popisuje lyžařské areály z České republiky, Rakouska a Švýcarska a Slovenska. Nejrozsáhlejší vydání s 84 stranami přináší podrobné informace, ceníky jízdného, pohledové mapy a širokou nabídku ubytování. Je zde možnost listovat jednotlivými areály, porovnávat si je a nakonec si vybrat i nejvhodnější ubytování. Tematická příloha lyžařské výstroje a výbroje. Je k dostání ve všech prodejnách sportu, u čerpacích stanic a velkoobchodních DrapaSport.

3 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH ČINNOST LYŽAŘSKÝCH AREÁLŮ

Vychází-li se z předpokladu, že žádný podnik nemůže existovat v absolutním osamocení, je jasné že je obklopen prostředím, které jistým způsobem na tento podnik působí a ovlivňuje jeho chování. Chce-li být podnik úspěšný, pak musí všechny tyto vlivy analyzovat, využít jich a tedy přizpůsobit své chování jak současnému, tak i očekávanému vývoji prostředí, v němž existuje. Společnosti neustále sledují měnící se prostředí a přizpůsobují obchody nejlepším příležitostem.

Marketingové prostředí zahrnuje nekontrolovatelné vlivy a síly, které působí na trhy a marketing firmy. Samotné marketingové prostředí podniku lze dále členit na vnitřní prostředí a vnější prostředí. [2]

3.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ – MIKROPROSTŘEDÍ

Mikroprostředí jsou ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Proto do mikroprostředí patří jako základní prvek sám podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, jeho distribuční cesty, představovány marketingovými prostředníky. K vnějšmu mikroprostředí patří veřejnost a také jeho konkurence.¹⁾

3.1.1 Charakteristika organizace

Vnitřními faktory ovlivňujícími činnost organizace jsou zejména souvislosti organizační, personální a finanční. Dále je do charakteristiky organizace zahrnuta nabídka produktů organizace, způsoby distribuce a komunikace.

¹⁾ Dědková, J. a Honzáková, I.: Základy marketingu, TU v Liberci, 2001, s. 43

Organizační struktura

Řízení marketingové činnosti musí nepochybně vycházet ze znalosti takových organizačních záležitostí, jakými jsou hierarchické uspořádání pravomocí, vymezení odpovědnosti a stanovení úloh, pravidla komunikace a řád organizace i pracoviště. Pružnost řízení a kontrola procesu řízení marketingové činnosti velmi závisí na míře koncentrace pravomocí. Větší koncentrace pravomocí obvykle umožňuje lepší kontrolu chodu úseku, avšak na druhé straně činí rozhodování méně přizpůsobivým a těžkopádnějším a naopak. [4]

Provozovateli lyžařských areál jsou tělovýchovné jednoty, soukromé společnosti, občanská sdružení a v jednom případě obecně prospěšná společnost (Sport Centrum Bouřňák o.p.s.). Některé společnosti spravují i více lyžařských areálů najednou – např. Markid Trutnov s.r.o. je společnost provozující ve východních Krkonoších tři lyžařské areály – Černý Důl, Mladé Buky a Dolní Dvůr, MEGA PLUS s.r.o. spravuje Ski centrum Černá hora – Janské Lázně a lyžařský areál Malá Úpa nebo TJ Bižuterie Jablonec nad Nisou působí v areálech Tanvaldský Špičák, Bedřichov a Severák.

Řada sportovních areálů ještě funguje na bázi tělovýchovných jednot či akciových společností s majoritním podílem ČSTV. Do této skupiny patří 4 lyžařské areály – Pec pod Sněžkou, Špindlerův Mlýn, Harrachov a Zadov.

Tabulka 4: Lyžařské areály s majoritním podílem ČSTV

✦ Sportovní areál Harrachov, a.s.

Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	208 300 000 Kč
IČO:	47468149
Ředitel společnosti:	Ing. Jiří Krejčí

Český svaz tělesné výchovy	56,5 % akcií
Svaz lyžařů České republiky	37,6 % akcií
Město Harrachov	4,0 % akcií
Investiční společnost Sportlease	1,9 % akcií

✦ **SKI PEC a.s.**

Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	24 000 000 Kč
IČO:	47468360
Ředitel společnosti:	František Vambera

VVČSTV
Svaz lyžařů České republiky
Investiční společnost Sportlease s.r.o. Praha

✦ **SKIAREÁL Špindlerův Mlýn, a.s.**

Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	172 900.000 Kč
IČO:	47468246
Ředitel společnosti:	Ing. Jiří Beran

Český svaz tělesné výchovy	51,07 % akcií
Svaz lyžařů České republiky	35,51 % akcií
Ing. Tomáš Němec	10,07 % akcií
Investiční společnost Sportvest	1,79 % akcií
Zaměstnanci	1,56 % akcií

✦ **Lyžařský areál Zadov, kam patří areály Zadov, Churáňov, Nové Hutě a Kobyla, je středisko přímo řízené ČSTV.**

Zdroj: www.cstv.cz [online]. [cit. 15. 2. 2006] , www.skiareal.com [online]. [cit. 15. 2. 2006],
www.skiarealspindl.cz [online]. [cit. 15. 2. 2006], www.skipec.com[online]. [cit. 15. 2. 2006],
www.lazadov.cz [online]. [cit. 15. 2. 2006].

Marketing ve společnosti

V rámci podniku představuje marketingové oddělení prvek, který slouží při rozhodování o budoucí marketingové strategii podniku a také koordinuje činnost všech ostatních oddělení. Zahrnuje manažery značek, marketingové výzkumníky, specialisty na reklamu a prodejní propagaci, prodejní manažery, prodejní zástupce atd. Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze

na marketingovém managementu, musí se respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které v daném podniku existují.

Marketingový útvar musí úzce spolupracovat se všemi útvary podniku, protože prakticky všechny mají ve svém důsledku určitý vliv na aktivity a výsledky marketingového oddělení. [2]

Marketing lyžařských areálů se teprve začíná rozvíjet. Největší problém asi spočívá v komunikaci. Lyžařské areály zatím hledají možnosti a schopnosti, jak se zákazníci komunikovat. Problém je především v nedostatku marketingových specialistů. Pracovníci lyžařských středisek jsou většinou bývalí lyžaři, kteří sice vědí vše o horách, ale propagace a komunikace je jim cizí.

Ale v poslední době začaly areály využívat outdoorovou reklamu (billboardy u dálnic a ve městech), vydávají tiskové zprávy, vysílají denně na programu ČT2 v pořadu Panorama 7:50 – 8:30 hod. (obrazové informace o počasí a stavu sněhové pokrývky ve střediscích), některé areály vysílají denně i na rakouském programu TW1, podávají aktuální informace na teletextu ČT1/ČT2 a většina středisek už má své webové stránky, kde zákazníci mohou nalézt veškeré informace o dotyčném areálu.

Lidské zdroje

Významným vnitřním faktorem jsou též mezilidské vztahy, ochota spolupracovat a jednota zájmů zaměstnanců, směřující v ideálním případě k plnění cílů organizace. [4]

Počet zaměstnanců lyžařského areálu určitě závisí na velikosti dotyčného areálu. Většinou se jedná o sezónní pracovníky s nižším dosaženým vzděláním (obsluha vleků, obsluha rolby, prodavačky permanentek atd.)

Finance

Finančními činiteli se rozumí celková finanční situace firmy, a v souvislosti s marketingem zejména množství peněžních prostředků určených pro marketing a jejich rozvržení na jednotlivé nástroje marketingu i na konkrétní výrobky či služby firmy.

3.1.2 Marketingový mix

Není pochyb o tom, že sport, braný jako samostatné odvětví, je odvětvím ekonomicky, finančně i marketingově velice složitým. Proto mezi další faktory ovlivňující činnost lyžařských areálů patří marketingový mix. Marketingový mix (4P) je soubor dílčích opatření a úkolů, které pomáhají uspokojit požadavky a potřeby zákazníků a dosáhnout cílů dané firmy. Zahrnuje tedy všechny ovlivnitelné faktory, které pomáhají k uspokojení poptávky zákazníků. Do marketingového mixu patří cena (*price*), distribuce (*place*), výrobek (*produkt*), komunikace (*promotion*).

Cena

Cena může výrazným způsobem ovlivnit chování zákazníka při nákupu produktu. Tvorba ceny u sportovních organizací je úzce vázána na druh produktu, který sportovní organizace nabízí. U některých produktů se lze velmi výrazně opřít o ekonomické kalkulace (např. u sportovních služeb, výrobků), u jiných produktů se spíše bere v úvahu úsudek představitelů poptávky (např. transfer hráčů). Sportovní organizace se při tvorbě ceny opírají o informace o průběhu poptávky, o nákladech a o cenách ostatních konkurentů a o doložení jedinečnosti produktu. Při stanovení ceny se u některých sportovních produktů dají využít zavedené metody cenové tvorby jako např. cena stanovená přírůžkou, ceny respektující návratnost investic.

Často se však u sportovních produktů počítá při tvorbě ceny s uplatněním necenových nástrojů marketingu – balení, značky, způsobu distribuce, propagace. Uplatnění těchto necenových nástrojů má psychologický vliv. Je třeba však z pozice sportovní organizace odhadnout, kolik je zákazník ochoten zaplatit, jak velký obrat bude při této ceně, jaké budou nároky na kapacitu a zda se při této ceně vůbec vyplatí projekt realizovat.

Další psychologické působení na zákazníka mají různé typy slev a způsoby platby. Tyto slevy vytvářejí klima, že cena je zákazníkovi „šitá na míru“. Velmi výrazně se v oblasti sportu využívají různé způsoby platby a slevy při prodeji sportovních služeb ve fitklubech. Jde např. o časové platby – tzv. permanentky – měsíční, čtvrtletní, pololetní, roční, kde je cena koncipována v závislosti na počtu produktů, které zahrnuje, a na době, kterou zahrnuje cvičební jednotka. [1]

Mnohá komerční sportovní zařízení používají cen křížově dotovaných. Dobrým příkladem jsou právě lyžařské areály. Tato sportovní zařízení nejlépe ilustrují, že jde v podstatě o sportovní průmysl. Sjezdařský areál je vlastně dobře fungující továrna s propracovanou technologií, vysokými fixními náklady, které je třeba pokrýt křížově dotovanými cenami různých produktů. Začíná to různě sezónně a časově upravovanými cenami permanentek na vleky, přes půjčovny a opravy vybavení, prodej doplňkového zboží a končí třeba prodejem předražené kávy v kiosku. Na podobném principu fungují i multifunkční haly a fitcentra. Princip křížově dotovaných cen balíku produktů, kdy teprve celek je rentabilní ovšem není ve službách nic nového.

Tahoun českého lyžování Špindlerův Mlýn zvednul cenu z loňských 650 korun na 750 korun. Před pěti lety stálo stejné lyžování 490 korun. Něco málo přes dvacet kilometrů sjezdovek při tom nijak „nenabobtnalo“, pouze lanovky a vleky jsou modernější a konečně se přestalo platit za parkování. Celkově letos zdražilo mnoho tuzemských skiareálů až o desítky procent.

Tabulka 5: Ceník jednodenních permanentek v Česku

Skiareál	Pohoří	Nadm. výška (m n. m)	Délka tratí (km)	Lanovky a vleky (počet)	Skipas dosp./ dítě (Kč/ den)
Klínovec	Krušné hory	860-1244	5	8	490/340
Boží Dar – Neklid	Krušné hory	850-1135	4	10	330/210
Ještěd	Jizerské hory	726	8,8	7	430/360
Tanvaldský Špičák	Jizerské hory	560-800	5,9	5	490/370
Špindlerův Mlýn	Krkonoše	702-1235	26	16	750/500
Janské Lázně	Krkonoše	694-1260	11	14	550/360
Pec pod Sněžkou	Krkonoše	830-1215	10,8	11	550/360
Deštné	Orlické hory	750	4	7	420/320
Ramzová	Jeseníky	782-1351	6	6	450/310
Bílá	Beskydy	518-774	3,5	4	400/300
Špičák	Šumava	860-1202	7,2	9	450/300
Zadov	Šumava	890-1120	4,5	6	410/310

Zdroj: *Ceníky lyžařských středisek* [online]. [cit. 20. 2. 2006]. Dostupné z: <<http://www.horydoly.cz>>

Ceník dalších lyžařských areálů v České republice je uveden v příloze 2. Pro srovnání ještě uvádím ceny jednodenních permanentek ve velkých lyžařských areálech těsně za českými hranicemi.

Rakousko – Hochficht	– 27 € (810 Kč)
Německo – Arber	– 24 € (720 Kč)
Německo – Oberwiesental	– 22 € (660 Kč)
Polsko – Zakopané	– 97 Zł (730 Kč)

Distribuce

Druhé P, distribuce, logistika (*place*) je jakoby naruby. Nejde o to, jak pravit klasici marketingu, dopravit výrobek ve správný čas na správné místo, ale o to, jak dopravit klienta, zákazníka, spotřebitele sportovního produktu ve správný čas na správné místo. Distribuční mix je potom o poloze, parkovacích možnostech, zvláštních autobusech, vlacích, letadlech. K tomu ještě přistupuje prostý fakt, že sportovní produkty nejsou skladovatelné. Kromě substitutů, kterými jsou video nebo digitální záznamy jsou služby, prožitky, zážitky sportovních aktivit podřízeny času a místu. [11]

Produkty

Sportovní produkty jsou v centru marketingového mixu. Zákazník hledá funkci a užitek produktu vzhledem ke svým potřebám a požadavkům. Z makroekonomického hlediska je sport jako celek produktem smíšeným, protože produkuje ekonomické statky volné (pěší turistika), veřejné (školní tělovýchova), smíšené (částečně dotovaný fotbalový klub) i statky tržní (fitcentra). Jenom registrovaných druhů sportů existuje okolo 200, z toho přibližně 115 je jich olympijských. Nehledě na to, že jeden sportovní druh, produkt, má řadu disciplín charakterově příbuzných (druh sportovního produktu plavání má okolo 100 různých disciplín – produktů a vznikají další). Sportovních produktů je prostě nepřehledně, jejich systematizace nebo kategorizace je téměř nemožná a navíc dynamika inovací je snad srovnatelná s průmyslem informačních technologií. Při koncepci marketingového mixu ve sportu je pro sportovní organizaci důležité znát produkt, se kterým obchoduje a jeho zvláštní stránky. Právě podle druhu sportovního produktu, který organizace ve sportu nabízí, se výrazně liší její marketingové strategie a odráží se i v dalších nástrojích jako je cena, místo a propagační strategie. [11]

Sportovní produkty nabízené ve lyžařských areálech

- ✦ Sjezdové tratě,
- ✦ běžecké tratě,
- ✦ lyžařské škola,
- ✦ půjčovna lyžařského a snowboardového vybavení,
- ✦ skiservis,
- ✦ snowpark,
- ✦ rychlé občerstvení,
- ✦ restaurace,
- ✦ ubytování,
- ✦ skibus,
- ✦ zábava (snowtubing, sněžnice, jízda na saních, sportovní akce atd.).

Hmotný produkt

Má svůj fyzický rozměr. Obvykle se vyrábí v masové produkci a musí být dopraven do místa prodeje. Těchto produktů je ve sportu celá řada, obvykle se hovoří o sportovním zboží. Za příklad může sloužit sportovní obuv, která se od výrobce musí dostat do místa prodeje, tj. prodejen různých typů.

Nehmotné produkty

Nemají fyzický rozměr a zahrnují takové sportovní produkty, jako jsou služby, místa a myšlenky. Tady je situace poněkud odlišná. Svědčí o tom příklad služeb. Služba je nehmotná, to znamená, že zákazník si nemůže před zakoupením službu ohmatat, očichat a ochutnat. Mimo to služba v nehmotné podobě nemůže být dána do prodejny, eventuálně na sklad. U sportovních služeb si ji zákazník musí prožít ve sportovním zařízení, kam zákazník musí za svým produktem přijít. Vyhledává různá průkazná svědectví o službě, závěry dělá na základě místa, kde je služba poskytována, kdo ji poskytuje, zařízení firmy a propagačních materiálů. Majitel zařízení se snaží zákazníka získat ke vstupu do zařízení a využívá k tomu nástrojů propagace. [1]

V případě lyžařských areálů se jedná o poskytování nehmotných produktů, kdy zákazník musí jít k poskytovateli, proto je zde místo a jeho dostupnost rozhodujícím faktorem tržeb. Lyžařské areály se nenacházejí v blízkosti velkým měst, proto je důležité zajistit dobré spojení s areálem. Dnes už je samozřejmé mít v areálu velké parkoviště, na webové stránce informace, jak se nejlépe do areálu dostat, a také se rozmáhá skibusová a skivlaková doprava. Informace o skibusech a skivlacích jezdících v České republice jsou uvedeny v příloze 3.

Komunikace

Komunikací se rozumí vytváření trvalého vztahu podniku s veřejností. Komunikace slouží k zajištění proudu informací o výrobcích a službách od výrobce či prodejce. Součástí komunikačního mixu jsou reklama (*advertising*), podpora prodeje (*sales promotion*), osobní prodej (*personal selling*), vztahy s veřejností (*public relations*) a přímý marketing (*direct marketing*). [2]

Sportovní organizace všech typů potřebují podporu prodeje samy o sobě. Potřebují své logo, image, prestiž, vztahy k veřejnosti a další komunikační a reklamní prvky. Ve velké většině případů však nejde o masivní komunikační kampaně typu automobilového průmyslu nebo pracích prášků. Hlavním nástrojem jsou převážně sportovní výsledky a dobré jméno. Při dobrých sportovních výsledcích se o podporu odbytu postarají média a dobré image se šíří tichou poštou, doporučeními spokojeného zákazníka dalším potenciálním klientům. Ty sportovní organizace, které si jsou toho vědomy, dosahují nejlepších výsledků s malými náklady. Také je nutno ještě dodat, že existuje mnoho uzavřených sportovních klubů a spolků, které o žádný marketing nestojí. Mohou to být třeba exklusivní golfové kluby nebo spolek deskových her.

Jelikož se budu komunikační strategii věnovat v dalších kapitolách, nebudu nyní komunikaci hlouběji rozepisovat.

3.1.3 Dodavatelé

Dodavatelé jsou obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro podnik i jeho konkurenty, aby měly možnost vyrábět zboží nebo poskytovat služby. Je jasné, že všichni dodavatelé mají na činnost podniku značný vliv cenou, dostupností, dostatečnými zásoba-

mi. Marketingový management musí pečlivě sledovat situaci a možnosti dodavatelů, včetně jejich dlouhodobého vývoje, aby bylo možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik. [2]

Dodavatelé lyžařských areálů

Jelikož nabízené produkty jsou nehmotného charakteru, nemusí areál nakupovat a skladovat suroviny, polotovary atd. potřebné pro výrobu jako ve výrobních podnicích. Musí pouze zajišťovat údržbu areálu, aby mohl být neustále využíván zákazníky. Nakupuje tedy především pohonné hmoty do roleb a úklidové prostředky. Údržbu provádějí sami zaměstnanci areálu nebo místní firmy. Po sezóně je vždy nutné provést různé stavební úpravy nebo instalační úpravy.

3.1.4 Zákazníci

Pojem zákazník je do sportovního marketingu přenesen z ekonomie, ale není to zákazník v tradičním pojetí, nýbrž jde o všechny segmenty zájemců o činnosti tělovýchovné a sportovní organizace. Například u zákazníků sportovních klubů jsou to zejména:

- * členové – aktivní i pasivní
- * sponzoři
- * diváci
- * příslušné státní orgány

U nabídky služeb je třeba zvažovat, jaké zákazníky bude sportovní organizace ve svém zařízení obsluhovat. Zda-li její nabídka je taková, že půjde o běžné skupiny zákazníků ze spádového území sportoviště. Český zákazník je dokonce specifický v tom, že významně dává přednost dostupnosti a poloze sportoviště vzhledem ke svému bydlišti či pracovišti. Pokud sportoviště chce získat i nestandardní skupiny zákazníků, pak je třeba nabídnout vysokou kvalitu a služby, které nejsou běžným standardem. [1]

Do českých hor jezdí převážně (70-75%) lyžaři, kterým vyhovuje typ sjezdovek červená a modrá, a také ti, kteří si z finančních nebo časových důvodů nemohou dovolit jet do Alp.

Černá sjezdovka je pro lyžaře „fajnšmekry“, kteří si raději trochu připlatí a jedou do alpských středisek, kde naleznou desítky sjezdovek v jednom středisku. Typickými návštěvníky českých hor jsou rodiče s dětmi, jež tráví na horách nejčastěji celý týden (většinou během jar-ních prázdnin).

3.1.5 Konkurence

Konkurence má velký vliv na marketingový systém. Firma musí dobře znát nejen co konkurence dělá dnes, ale i co připravuje zítra. Musí sledovat domácí i zahraniční konkurenci. Chce-li dosáhnout úspěchu, musí zákazníky obsloužit lépe než ostatní. ²⁾

Firma potřebuje o svých konkurentech vědět následující věci:

- ✦ Kdo jsou hlavní konkurenti?
- ✦ Jaké jsou jejich strategie?
- ✦ Jaké jsou jejich cíle?
- ✦ V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
- ✦ Jakou podobu může mít jejich reakce? [2]

Podle nahraditelnosti výrobku můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence:

- ✧ **Konkurence značek** – vzniká tehdy, jestliže firma za své konkurenty považuje firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny.
- ✧ **Odvětvová konkurence** – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků.
- ✧ **Konkurence formy** – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejnou službu.
- ✧ **Konkurence rodu** – je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o tytéž zákaznickovi peníze. [5]

2) Dědková, J. a Honzáková, I.: Základy marketingu, TU v Liberci, 2001, s. 46

Konkurenty lyžařských areálů v České republice jsou zimní střediska v okolních státech. Jsou to především lyžařské areály v Rakousku, Itálii, Francii, Švýcarsku a Slovensku.

RAKOUSKO

Rakousko je hornatá země, díky čemu je jako stvořená k lyžování a pro snowboarding.

Výhody a nevýhody

Budou-li se srovnávat informace o Rakousku s ostatními alpskými zeměmi, pak lze nalézt spoustu výhod a samozřejmě i nemálo záporných faktorů, které však často závisí na úhlu pohledu. Je pravdou, že většina ubytovacích kapacit se vyznačuje menší lůžkovou kapacitou a polohou zpravidla dále od skiareálu než například ubytování v residencích ve Francii. Ovšem valná většina těchto zařízení je vybudována tak, aby funkčně a esteticky doplňovala tradiční venkovskou zástavbu v alpských údolích. Navíc většina pensionů a menších rodinných hotelů je stále provozována samotnými majiteli, a tak je možné se všude v Rakousku setkat s příjemnou atmosférou doplněnou pohostinností a ochotou ubytovatelů.

Další častou výtkou bývá, že Rakousko je postaveno na menších lyžařských areálech. I tento fakt se však pomalu mění a posledním trendem je sdružování lyžařských středisek do velkých regionů s jednotnou permanentkou; například oblast Ski Amadé zahrnuje na 860 km sjezdovek a pozadu rozhodně nezůstávají i další oblasti jako Top Ski Kärnten / Östtirol, Zillertal nebo Tiroler Oberland. I když se často jedná o rozlehlé regiony, kde jsou místní lyžařská střediska spojena pouze platností skipasu, výjimkou rozhodně nejsou ani propojené skiareály, kde si lze užít lyžování na desítkách a stovkách kilometrů různých sjezdovek bez zbytečného a zdržujícího sundávání lyží či vyzouvání snowboardu.

Co se týká nadmořské výšky a upravenosti tratí, pak rakouské Alpy drží pozici někde ve středu, i když podle posledních statistických údajů se například podílem uměle zasněžených sjezdovek řadí na jedno z prvních míst.

Nepochybnou výhodou je pak vzdálenost z České republiky, která předurčuje Rakousko ke kratším než týdenním návštěvám.

ITÁLIE

Itálie se stala určitě nejpopulárnější lyžařskou destinací českých lyžařů. Není divu, pestrá nabídka lyžařských terénů pro všechny kategorie lyžařů a snowboardistů láká stále více milovníků zimních sportů. Italská střediska investovala v posledních letech značné prostředky do moderních přepravních zařízení, takže v naprosté většině středisek moderní lanovky výrazně převažují nad lyžařskými vleky. Italové si také jako jedni z prvních uvědomili, jaká důležitá je kvalitní úprava sjezdovek, proto není výjimkou, že sjezdovky jsou upravovány nejen v noci, ale i během dne. Italská střediska nabízejí pestrou paletu lyžařských tratí od těch největších „střech“ až po mírné modré sjezdovky.

Zimní dovolená však není pouze lyžování nebo snowboarding. Italové jsou známí svojí pohostinností, ochotou a bezprostředností.

Výhody

- ✦ příznivé cenové podmínky
- ✦ slunečné počasí
- ✦ moderní přepravní zařízení

Nevýhody

- ✦ vzdálenost od České republiky

FRANCIE

Francouzská střediska patří asi mezi to nejlepší, co Evropa může lyžařům a snowboardistům nabídnout. Francouzi jsou specialisté na vytváření rozsáhlých lyžařských oblastí, které jsou vzájemně propojené lanovkami a vleky a nabízejí stovky kilometrů sjezdových tratí. U největších středisek budete mít problém všechny sjezdovky vůbec projet. Velkou výhodou francouzských areálů je vysoká nadmořská výška, tedy garance dostatečné sněhové pokrývky po většinu lyžařské sezóny. Lze zde také nalézt bezpočet možností lyžování ve volném terénu. Jen namátkou oblast Chamonix se světoznámým 20-ti kilometrovým sjezdem údolí Vallée Blanche nebo mekka sportovních lyžařů, oblast La Grave. Francouzi každoročně investují velké finanční prostředky do modernizace přepravních zařízení a další infrastruktury středisek, takže začínají dohánět italská střediska, která jsou v této oblasti považována za nejlepší. Nevýhodou jsou určitě vyšší ceny doprovodných služeb a stravování.

Francie také není, vzhledem ke své vzdálenosti od ČR, vhodná na kratší lyžařské pobyty, než je jeden týden.

Výhody

- ✦ rozsáhlé lyžařské oblasti
- ✦ lyžování ve volném terénu

Nevýhody

- ✦ vzdálenost od České republiky
- ✦ vyšší ceny

ŠVÝCARSKO

Kolébka sjezdového lyžování poskytuje instantní podobu tohoto sportu. Bohužel je pro většinu našich turistů velmi drahá. Tady leží ona proslulá střediska: superdrahý Davos, sportovně zaměřená Crans Montana, divoký ledovcový areál Jungfrau, Wengen se svými závody Světového poháru, rekreační Saas-Fee, snobský Svatý Mořic a velkolepý Zermatt pod Matterhornem.

Kromě klasických sjezdovek má Švýcarsko mnoho přírodních možností pro freeriding, tedy sjezdování mimo upravené tratě. Za dobrého počasí a jistého sněhu jsou sjezdy po strmých ledovcích a prudkými skalními kuloáry vrcholným lyžařským zážitkem.

Nevýhody

- ✦ příliš drahé pro české lyžaře

SLOVENSKO

Slovensko je dobrou alternativou pro ty, kteří hledají pohodové lyžování a nechce se jim jezdit daleko. Velkou výhodou je také fakt, že se zde Češi snadno domluví – Slovensko je sice už více než dekádu samostatnou zemí, nicméně místní obyvatelé češtině stále dobře rozumí. A lyžování je tu minimálně na stejné úrovni jako v Čechách.

RUMUNSKO

V poslední době začínají cestovní kanceláře nabízet lyžování i do jiných než alpských zemí. Jedná se například o Rumunsko. Lyžování v této zemi není ještě zdaleka tak masovou záležitostí jako v alpských zemích, a jsou zde tudíž vynikající podmínky pro nerušený freeride snowboarding. Sinaia, řečená Perla Karpat, a vůbec celé údolí Prahovy, nabízí kvalitní ubytování i dostatečné zázemí. A navrch parádní svahy, z nichž jen část je upravována. Zbytek je volnou arénou pro freeride.

Výhody

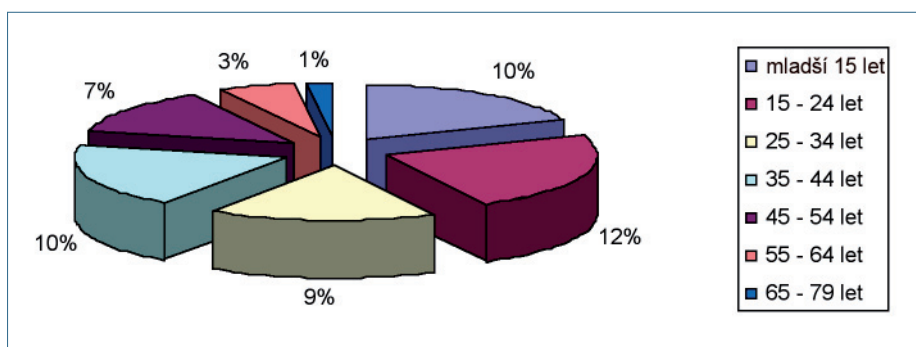
- ✦ nejlepší snadno dostupný freeride v Evropě
- ✦ dostatek místa na sjezdovkách i mimo ně – lyžování není v Rumunsku masovou záležitostí

Nevýhody

- ✦ nižší kvalita technického zázemí ve srovnání s Alpami
- ✦ cesta trvá 15 hodin

Zimní dovolená v číslech

Obr. 3: Zimní dovolená českých lyžařů v České republice



Zdroj: Zimní dovolená [online]. [cit. 12. 4. 2006]. Dostupné z: <<http://www.mam.cz>> ,

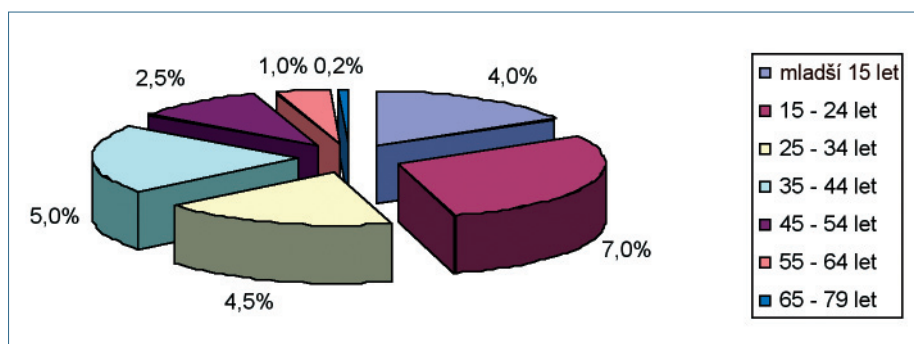
vlastní zpracování

Čeští turisté tráví zimní dovolenou raději v českých horách než v zahraničních střediscích. Vyplývá to z průzkumu společnosti Median, který se uskutečnil od konce března do poloviny září 2004. Z obrázku 3 a 4 je patrné, že na hory jezdili nejčastěji respondenti ve věku od 12 do

24 let. Častěji také upřednostňovali české hory před zahraničními. Děti mladších 15 let vyjelo do českých hor víc než deset procent, do zahraničí čtyři procenta. Lidí ve věku od 15 do 24 let se v zimě do českých hor podívalo 12 procent. Téměř sedm procent jich vyrazilo do zahraničních horských středisek. České hory upřednostnilo také deset procent dotázaných ve věku od 35 do 44 let, do zahraničí jich zamířilo pět procent. Zimu raději trávila v Česku i věková skupina od 25 do 34 let. Do tuzemských zimních rekreačních středisek jich vyjelo devět procent, do zahraničí méně než pět procent.

Lidé ve věku od 45 do 54 let jezdili na hory méně. V Česku jich tam za rekreací vyrazilo více než sedm procent, do zahraničí mezi dvěma a třemi procenty. Respondentů, kterým je 55 až 64 let, do českých hor vyjela tři procenta, do zahraničí přes jedno procento. Nejméně hory lákají lidi ve věku od 65 do 79 let. Do výše položených oblastí Česka vyrazilo více než jedno procento z nich, 0,2 procenta zamířila do ciziny. Podle lyžařských instruktorů na českých horách nyní jednoznačně převažují lyžaři nad snowboardisty. Snowboardisti tvoří odhadem čtvrtinu, maximálně třetinu všech návštěvníků lyžařských středisek.

Obr. 4: Zimní dovolená českých lyžařů v zahraničí



Zdroj: *Zimní dovolená* [online]. [cit. 12. 4. 2006]. Dostupné z: <<http://www.mam.cz>> ,

vlastní zpracování

Češi strávili během prvního čtvrtletí roku 2005 v naší zemi 913 tisíc dovolených z celkového počtu 1 446 tisíc a směřovali především do Královéhradeckého (24 %) a Libereckého kraje (17 %), které nabízejí velkou koncentraci horských pásem se středisky pestrých zimních sportů. Meziročně se počet domácích dovolených v zimních měsících zvýšil o 11 %.

Nejfrekventovanějším měsícem se stal únor (45 % dovolených). Na jedné zimní dovolené strávili Češi v průměru 6,2 noci.

Čeští turisté si z více než 80 % organizovali tuzemský pobyt individuálně. Jejich průměrné výdaje na jednu dovolenou dosáhly částky 3 720 Kč. Celkové výdaje na pobyty v České republice pak činily 3 395,9 milionů korun. Nejčastěji se ubytovali u příbuzných a známých (31 %) a v hotelech (26 %) a k přepravě využívali především vlastní automobil.

V zahraničí Češi strávili 533 tisíc dovolených, což představuje meziroční nárůst o 54 %. Průměrný počet přenocování byl o málo vyšší než v Česku: 7,5 noci a průměrný výdaj 14 Kč na jednu zahraniční dovolenou. Celkové výdaje v zahraničí pak činily 7 572,1 milionů korun.

Za hranice vyjíždějí Češi v 67 % individuálně bez zakoupení služeb cestovních kanceláří a to především vlastním automobilem (39 %). Ubytování v hotelech uvedlo 48 % českých turistů a u příbuzných a známých 27 %. Hlavním účelem jejich cest byly ve více než polovině případů rekreace a sport v Itálii, Rakousku a Francii.

3.1.6 Veřejnost

Veřejnost je skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost podniku dosahovat svých cílů.

Většina podniků má oddělení pro styk s veřejností, které vytváří plány pro rozvoj konstruktivních vztahů s různými skupinami veřejnosti. Tato oddělení sledují postoje veřejných organizací, rozšiřují informace a sdělení s cílem vytvářet dobrou pověst firmy. Každý podnik čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:

Finanční veřejnost – finanční instituce – banky, investiční společnosti, které ovlivňují schopnost získávat finanční prostředky.

Sdělovací prostředky – prostřednictvím příznivých zpráv usilovat o pozornost u tisku.

Občanská veřejnost – postoje nejširší veřejnosti k výrobkům a obchodním praktikám.

Ke skupinám veřejnosti patří různé zájmové skupiny a vlastní zaměstnanci podniku.

Podniky by měly sledovat všechny druhy veřejnosti, aby poznaly jejich potřeby a názory a mohly je pozitivně ovlivňovat. [2]

Co se týče finanční veřejnosti, některé lyžařské areály podávají žádosti o úvěr, aby mohly provádět stavební a strojní investice, protože ne vše mohou financovat z vlastních zdrojů či dotací od měst a obcí.

Sdělovacími prostředky se lyžařské areály v poslední době hodně zabývají, jedná se o tiskové zprávy, tiskové konference pro novináře, prezentace v televizi, na rozhlasových stanicích a na internetu.

Jednotlivá střediska mají svá různá specifika, která mohou výrazně ovlivnit návštěvnost. V rámci efektivního zkvalitnění služeb je nezbytně nutné získat od návštěvníků zpětnou vazbu ve formě informací a názorech na vývoj areálu. Proto lyžařské areály nyní provádějí marketingové průzkumy pomocí anket a následné zhodnocení situace. Formulace dotazníků je základním kamenem pro další efektivní plánování vývoje služeb. Pro tuto variantu se ukazuje jako nejvhodnější osobní kontakt tazatele přímo s respondenty na svahu formou krátkého dotazníku nenásilnou formou (hostesky, cupman – pohoštění malá kávačka).

Marketingová společnost SUNDISK s.r.o. v loňské sezóně 2004/2005 provedla marketingový výzkum v lyžařském středisku Tanvaldský Špičák. Společnost provedla ve středisku celodenní průzkum, kdy se zpovídala 100 respondentů.

Výsledky ankety Tanvaldský Špičák 2004/2005

Společnost SUNDISK s.r.o. v anketě zpovídala celkem 49 mužů a 51 žen, z toho 75 osob bylo z České republiky, čtyři z Německa, dvacet osob z Polska a jeden z Ruska. Nejvíce byla zastoupena věková kategorie 18-35 let, nejméně jezdí do střediska lyžaři do 18 let nebo nad 50 let. Do střediska přijeli lyžaři nejčastěji autem (90 %) ze vzdálenosti nad 100 km a většina respondentů byla s parkováním spokojena. Většina dotázaných byli středně pokročilí lyžaři, kteří jezdí do střediska na jeden den. Respondenti si nejvíce stěžovali na fronty na vleky.

Celá anketa Tanvaldský Špičák 2004/2005 včetně výsledků je uvedena v příloze 4.

3.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ – MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí tvoří širší rámec, v němž aktivity firmy probíhají. Jedná se o vztahy firmy ke společnosti, změnám sociálním i technickým, stavu a metodám řízení hospodářství.

Firma, její dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci operují v širším makroprostředí sil a trendů. Tyto síly vytvářejí příležitosti a hrozby pro firmu a představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat.

V ekonomické oblasti působí na zákazníky i na firmy celosvětové síly mezi něž patří:

- Značné zrychlení mezinárodní přepravy, komunikace a finančních transakcí vedoucí k rychlému růstu celosvětového obchodu a investování.
- Vznik obchodních seskupení, jako je Evropská unie.
- Přejít bývalých socialistických zemí na tržní hospodářství.
- Rychlé šíření celosvětových životních stylů jako důsledek rozvoje celosvětové komunikace.
- Růst celosvětových známých značek automobilů, elektroniky atd.
- Postupné otevírání nových trhů, zejména v Číně, Indii.
- Rostoucí počet nadnárodních aliancí.

V rámci rychle se měnícího celosvětového prostředí musí firmy nepřetržitě sledovat vývoj demografických, ekonomických, přírodních, technologických, politických a právních, kulturních a sociálních vlivů. [4]

3.2.1 Demografické činitele

Vzhledem k tomu, že předmětem zájmu velké části marketingu je spotřebitel (jedinec, domácnost nebo jiná skupina osob), jsou pro marketing nepostradatelným zdrojem informací demografické studie. Podstatné jsou zejména takové charakteristiky populace, jako jsou rozsah, věková struktura, prostorové rozmístění, vzdělání, a dále charakteristiky trendů ve vývoji porodnosti a úmrtnosti, migrační tendence, změny v modelu rodiny a stylu života apod. Demografické charakteristiky jsou důležitým nástrojem, užívaným při konstrukci odhadu maximální velikosti trhu daného výrobku nebo služby, při odhadech tempa růstu toho trhu a při sestavování dlouhodobých prognóz vývoje spotřeby daného produktu. [4]

Mezi nejdůležitější trendy ve vyspělých zemích v současné době patří:

Stárnutí populace – od roku 1980 do roku 2000 vzrostla věková skupina lidí nad 65 let o jednu třetinu. Tato skupina občanů vytváří poptávku po různých společenstvích penzistů, po klidnějších formách rekreace, po potravinách v balení pro jednoho člověka, po zdravotní péči a cestování, po dietním stravování.

Mění se věková struktura obyvatelstva značně ovlivní budoucí marketingová rozhodnutí.

Samotně žijící lidé – přibývá jejich počet, tyto lidé představují dynamicky rostoucí trh, mají jiné potřeby, požadavky na bydlení, auta, dovolenou, stravování.

Kupní síla mladých lidí roste i přes jejich úbytek. Reklama je zaměřena na mladé:

- mají vlastní finance
- ovlivňují rozhodování rodiny o koupi
- jsou budoucími kupci

Geografické přesuny obyvatelstva – preference lidí jsou ovlivňovány i místem jejich pohybu. Mezi hlavní tendence patří:

- přesun do teplejších přímořských oblastí
- přesun z venkovských oblastí do městských oblastí
- přesun z vnitřních částí měst do jejich předměstí

Větší vzdělanost – má za následek stoupající poptávku po kvalitních výrobcích, knihách, časopisech a cestování. [2]

Všechny uvedené trendy na lyžařské areály působí. Ohrožením může být pouze stárnutí populace, protože je všeobecně známo, že starší lidé sportují méně než mladší obyvatelstvo. Ale na druhou stranu běžecké lyžování je velice oblíbené i u seniorů.

To, že přibývá samotně žijících lidí je pro areál výhodou, jelikož tyto lidé mají více času věnovat se svým zájmům a tedy i více času na provozování sportovních aktivit. Rostoucí kupní síla mladých se na fungování areálů odráží též pozitivně, neboť mladí lidé, jak již bylo řečeno, se sportu věnují více – ať z důvodů estetických nebo jen tak pro zábavu. Lyžařské areály se snaží přizpůsobit mladé klientele tím, že otevírají snowparky pro vyznavače snowboarding, neboť tento sport je oblíbený převážně mezi mladými lidmi, dále jim poskytují zábavu ve formě

pořádání koncertů, adrenalinových závodů nebo provozování netradičních atrakcí jako je snowtubing. Areály také lákají mladší zákazníky na různé restaurace a bary, kde se mohou po lyžování pobavit.

Větší vzdělanost návštěvnost sportovních zařízení ovlivňuje, neboť lidé vzdělaní často prosazují zdravý životní styl, ke kterému provozování sportovních aktivit samozřejmě patří.

Zkoumání statistických údajů o složení populace je výchozím bodem při přípravě nových výrobků pro trh, při marketingovém průzkumu, při tvorbě distribučních plánů, při propagaci. [2]

Demografická struktura je ve sportovní oblasti velmi důležitá – je dobré znát cílovou skupinu návštěvníků, kterým jsou nabízeny sportovní produkty.

3.2.2 Ekonomické činitele

Nedílnou charakteristikou spotřebitele je kupní síla, která je dána jeho současným příjmem, úsporami, možnostmi získat úvěr a cenami. Proto by měli pracovníci marketingu sledovat vývoj takových ekonomických charakteristik, jakými jsou vývoj nominálních a reálných mezd, vývoj životních nákladů, index spotřebitelských cen, výš úspor připadajících na jednoho obyvatele, míra nezaměstnanosti, míra inflace a charakter hospodářského cyklu. Tyto činitele významně ovlivňují kupní sílu obyvatel a jejich znalost je užitečná pro odvození současné koupěschopné poptávky i pro odhad vývoje koupěschopné poptávky v budoucím období. [4]

Stav ekonomiky může velmi výrazně ovlivnit vývoj sportovní organizace. Účastníci určitého trhu ve sportu musí analyzovat současnou ekonomickou situaci a usuzovat z této situace, jaké efekty to může přinést jejich sportovní organizaci. [1]

Trendy a faktory ekonomického vývoje v ČR

K charakteristickým rysům dlouhodobého vývoje ekonomiky v letech 1990-2003 patřila nestabilita ekonomického výkonu. Ekonomický vývoj prošel dvěma recesemi, a to na počátku transformace a dále v letech 1997-1999, jejichž důsledkem bylo zbrzdění procesu

sblížení ekonomických úrovní ČR a zemí EU. Z porovnání dlouhodobého průměru růstu HDP v letech 1994 - 2003, který činil 2,2 %, s obdobím let 2000-2003, kdy růst dosáhl 2,8 %, je patrné mírné zrychlení růstu ekonomické výkonnosti. Toto zrychlení sice umožnilo opět nastartovat proces reálné konvergence se zeměmi EU, ale na druhé straně růst HDP zaostává za investovaným potenciálem a za růstem výkonnosti zemí přistupujících do Evropské unie. [10]

Činnost lyžařských areálů je také ovlivněna celkovými trendy ekonomiky, které je součástí. Stav ekonomiky charakterizuje několik ukazatelů, jejichž hodnoty jsou v následující tabulce 6:

Tabulka 6: Základní ekonomické ukazatele

Ukazatel		2002	2003	2004	2005
HDP	v mld. Kč	2414,7	2555,8	2767,7	2931,1
Míra inflace	v %	1,8	0,1	2,8	1,9
Míra nezaměstnanosti	v %	9,15	9,9	10,24	*
CZK/EUR	průměr	30,812	31,844	31,904	29,784
CZK/USD	průměr	32,736	28,227	25,701	23,947

* údaj není k dispozici

Zdroj: *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. [cit. 12. 4. 2006]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz>>

Kupní síla lidí roste, dnes si mnohem více než v minulosti mohou dovolit pobyt na horách jak v zimě, tak v létě. Lidé se snaží každodenní shon tělu nějak vrátit. Proto roste i množství skiareálů a hlavně rozsah navazujících služeb, včetně ubytovacích kapacit. Myslím si, že velký potenciál je v zahraniční klientele, především z okolních států.

3.2.3 Politicko-právní činitele

Při svém působení musí firma respektovat zákony a ostatní právní předpisy, které regulují způsob komunikace s dodavateli i se spotřebiteli, které ukládají výrobcí povinnost poskytovat předepsané informace o produktu, případně které vymezují závazky firmy vůči spotřebiteli, společnosti a státu, zaměstnancům, životnímu prostředí atp. Vedle oficiálních ustanovení je činnost podniku usměrňována také tlakem ze strany zájmových, občanských, politických a dalších formálních i neformálních seskupení. [4]

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivněna vývojem v politickém prostředí. Toto prostředí zahrnuje různé zákony:

- regulují a usměrňují soutěž (např. protimonopolní zákony),
- na ochranu spotřebitele,
- zákony na snižování nezaměstnanosti – vytváření nových pracovních příležitostí,
- zákony proti znečištění prostředí,
- proti nekalé reklamě,
- daňové zákony,
- podpory a úlevy pro zemědělství, veřejnou dopravu, dovozní cla a kvóty pro určité obory.

Vlády vytvářejí kontrolní instituce a úřady, které zabezpečují provádění těchto zákonů. To má veliký vliv na marketingový program. Mnoho společností zřídilo oddělení pro veřejné záležitosti, která projednávají s uvedenými skupinami jednotlivé problémy. [2]

Politické okolí ve sportu

Z pozice fyzických a právnických osob se jedná o vytvoření prostředí tolerance či netolerance ve veřejné sféře pro specifické obchodní činnosti ve sportu. V současné situaci ČR lze konstatovat, že mnohá sportovní zařízení byla urychleně privatizována v důsledku politického trendu prosazování soukromého vlastnictví. Mnozí vlastníci však místo aby rozvíjeli v pozitivním duchu marketingu sportovní činnost tohoto zařízení, nechali zařízení trestuhodně zchátrat. [1]

Právní okolí ve sportu

Speciální právní norma upravující specifickou oblast sportu a tělesné výchovy v České republice vůbec neexistuje. Proto se jednotliví sportovci a sportovní organizace při své činnosti řídí především ustanoveními občanského zákoníku. Dalšími právními normami, které musí sportovní organizace respektovat, jsou zejména zákon o účetnictví, zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, normy týkající se provozu lyžařských vleků, obchodní zákoník a celý soubor daňových předpisů. Řada povinností pro sportovní organizace může vyplynout také ze zákona o zadávání veřejných zakázek – to v případě, že sportovní organizace při své činnosti ve větší míře využívá finančních prostředků z veřejných rozpočtů. Z procesních předpisů je

zapotřebí upozornit na zákon o územních finančních orgánech, zákon o správě daní a poplatků a zákon o státní kontrole. [11]

Dne 25. dubna 2006 byla Poslaneckou sněmovnou schválen zákon, kterým se mění zákon č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Tímto zákonem se upravuje provozování lyžařských vleků.

3.2.4 Přírodní a technologické činitele

Zhoršující se podmínky v přírodním prostředí představují jeden z hlavních problémů 90-tých let, stojícím před obchodováním a veřejností.

Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobního procesu a jsou limitovány těmito skutečnostmi – počínajícím nedostatkem přírodních zdrojů obecně a kritickým stavem v jednotlivých druzích, či skupinách, rostoucí náročností společnosti na energie, zvyšující se znečišťováním planety Země na souši, v oceánech i v atmosféře.

Země poskytuje materiály z velkých zdrojů. Některé jsou obnovitelné, jiné jako např. nafta, uhlí neobnovitelné. To bude představovat stále větší problém v souvislosti s blížící se dobou, kdy budou vyčerpány. [2]

U lyžařských středisek jsou právě samotné svahy do značné míry limitujícím faktorem. České lyžařské areály se nacházejí, s ohledem na svou nadmořskou výšku, v hranici lesa, a proto v případném rozšiřování a zkvalitňování sjezdových tratí mají významné slovo instituce ochrany přírody.

Nejdramatičtější silou, která formuje životy lidí je technologie. Míra hospodářského růstu velmi závisí na počtu nově objevených technologií. Každá nová technologie vytváří významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předpovídat. S novými výrobky se mění konkurenční prostředí i celé trhy. [2]

Aby se společnost udržela na trhu a obstála v konkurenčním boji, musí neustále sledovat nové technologie a jejich vývoj týkající se její oblasti činnosti. Dnes už nestačí mít jen kopec

se sněhem. Musíte lidem nabídnout možnost kvalitně si zalyžovat bez front na svahu s umělým sněhem, takže se dnes v lyžařských střediscích začínají stavět sedačkové lanovky, jejichž přepravní kapacita je větší než u vleků, a žádný areál se už neobejde bez sněhových děl. Dále je důležité mít i navazující služby, protože i zde platí, že se musí nabídnout něco navíc. Proto se v dnešní době žádné kvalitní středisko neobejde bez skiservisů, půjčoven, skibusů a v neposlední řadě bez poskytování zábavy.

3.2.5 Sociální a kulturní vlivy

Důležitá pro rozvoj sportovní organizace a její obchodní činnost je znalost kulturních a sociálních tradic. Jejich znalost a využívání může přinést významné efekty sportovní organizaci a na druhé straně své efekty může získat i společnost. Zdaleka nejsnadněji se dají získat finanční zdroje pro tradiční sporty s širokým zázemím v oblasti mládeže, jako je fotbal. A takto „zaměstnaní“ mladí lidé nemají pak rozhodně čas věnovat se drogám. [1]

Sledování posunu kulturních hodnot v průběhu času může společnosti přinést jak nové příležitosti, tak i ohrožení. Příkladem posunu kulturních hodnot může být dnešní změna životní úrovně a kvality života. Jedná se také o orientaci na zdravý životní styl založený na zdravé výživě a sportovních aktivitách. Tento trend představuje pro existenci lyžařských areálů velkou příležitost.

3.3 ANALÝZA SWOT

Ustáleným termínem pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů se stala tzv. SWOT analýza. Účelem SWOT analýzy je posoudit vnitřní předpoklady firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně podrobit rozboru i vnější příležitosti a omezení diktovaná trhem.

3.3.1 S-W analýza

Hodnocení vlivu vnějších činitelů, prováděné se záměrem stanovit cíle organizace, musí být doplněno rozbohem vnitřních činitelů. Nástrojem takového rozboru je tzv. S-W analýza (podle anglického „Strengths and Weaknesses Analysis“), která spočívá v přesném vyme-

zení silných a slabých míst firmy. Výsledky této analýzy ovlivňují zásadním způsobem další rozhodovací procesy spojené s řízením marketingové činnosti – stanovení cílů, rozmístění zdrojů a každodenní činnosti podniku. [4]

Silné stránky

- * Finanční a časová dostupnost pro české lyžaře,
- * zlepšení doplňkových služeb – skiservisy, půjčovny, skibusy atd.,
- * zábava v lyžařských areálech – koncerty, bary, netradiční sporty (snowtubing),
- * dobrá dopravní dostupnost,
- * oblíbenost českými lyžaři,
- * zlepšení přepravní kapacity – sedačkové a kabinové lanovky,
- * tradice českého lyžování,
- * pořad Panorama na ČT2 – obrazové informace o počasí a stavu sněhové pokrývky ve střediscích.

Slabé stránky

- * Sportovní areály na bázi tělovýchovných jednot – nechovají se tržně,
- * nedostatek ubytovacích kapacit,
- * nedostatek přírodního sněhu,
- * nedostatečná komunikace se zákazníky – teprve se začíná rozvíjet,
- * zatím neproběhl výzkum spokojenosti spotřebitele skiareálů,
- * délka čekací doby na lanovky a vleky,
- * v některých areálech špatná kvalita údržby tratí,
- * nestálost počasí.

3.3.2 O-T analýza

Rozbor vnějších činitelů, které představují příležitosti a ohrožení dalšího rozvoje firmy, bývá označován jako tzv. O-T analýza (z anglického „Opportunities and Threats Analysis“). O-T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které skrývá trh a které mohou podniku

přinést výhody nad ostatními účastníky ekonomické soutěže. Současně také nutí k zamyšlení nad problémy, kterým bude firma čelit ve více či méně vzdálené budoucnosti. [4]

Příležitosti

- * Nové sjezdové tratě,
- * zvýšení přepravní kapacity,
- * pokrytí sjezdovek umělým sněhem,
- * obnova měst spojená s rozšiřováním a zkvalitňováním skiareálů,
- * zvýšení ubytovací kapacity,
- * imageové akce – lyžování zdarma,
- * velký potenciál v zahraniční klientele – především polské a německé,
- * růst ekonomiky – čím větší bude kupní síla obyvatel, tím více produktů (i sportovních) budou nakupovat,
- * orientace na zdravý životní styl – stále více lidí navštěvuje sportovní zařízení,
- * alternativní využití areálů mimo sezonu – pořádání sportovních a zábavných akcí.

Hrozby

- * Nemožnost dalšího rozšiřování sjezdovek,
- * poškozování životního prostředí – kácení lesů,
- * růst životních nákladů obyvatel – neustále zdražování cen základního nezbytného zboží a potravin,
- * konkurence,
- * uvolňování cen energií – zdražení energie by zvýšilo náklady areálu,
- * změna chování zákazníků.

4 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY

Základním cílem komunikace je informování, přesvědčování a ovlivňování rozhodovacích procesů zákazníků. Standardní definice komunikace říká, že je to přenos sdělení od zdroje k příjemci. Marketingová komunikace pracuje se vztahy mezi subjekty na trhu.³⁾

4.2 KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikační mix je součástí marketingového mixu podniku, tvoří ho jednotlivé komunikační nástroje a jejich vzájemná kombinace. Základní nástroje komunikačního mixu jsou: osobní prodej, reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností a přímý marketing. Konkrétní podoba komunikačního mixu musí směřovat k naplnění komunikačních cílů organizace, i když se složení komunikačního mixu mění. Jelikož neexistují kvantitativní kritéria pro určení jednotlivých komunikačních nástrojů pro dané segmenty, je vytvoření správného a účinného komunikačního mixu jedním z nejtěžších problémů.

4.1.1 Osobní prodej

Jedná se o přímou komunikaci „tváří v tvář“ při prezentaci výrobku či služby mezi dvěma nebo několika osobami za účelem prodeje. Osobní prodej je historicky nejstarší forma přímé komunikace se zákazníkem, zahrnuje i pěstování obchodních vztahů s cílem vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy.

Hlavní výhody a nevýhody osobního prodeje

- * Většinou jde o párovou komunikaci, někdy o komunikaci malé skupiny,
- * je interaktivní – prodávající a kupující mohou vzájemně reagovat na své chování,
- * je flexibilní – prodávající může okamžitě hodnotit dopad sdělení,
- * má okamžitou zpětnou vazbu – ve verbální i neverbální komunikaci,
- * buduje věrnost zákazníka,
- * je důležitým zdrojem informací o zákazníkovi,

³⁾ Nagyová, J.: Marketingová komunikace, Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994, s.13

- * horší kontrola nad obsahem sdělení a jeho předáním – nevhodné jednání prodejce,
- * malý dosah komunikace,
- * limitována četnost této komunikace,
- * nákladově náročný – 3x více prostředků než na reklamu. [8]

Osobní prodej se projevuje především na průmyslových trzích, kde je málo zákazníků, produkt drahý, složitý. Osobní prodej na spotřebitelských trzích bývá u 1. fáze životního cyklu. Osobní prodej je tlakem (push).

Tohoto nástroje lyžařské areály vzhledem k povaze svého trhu téměř nevyužívají. Lze sem zařadit pouze ústní a telefonickou komunikaci se zákazníky. Jedná se o komunikaci při prodeji lyžařských permanentek nebo například při telefonickém podávání informací o stavu sněhové pokrývky a počasí ve středisku.

4.1.2 Reklama

Reklamu lze definovat jako placenou, neosobní komunikaci prostřednictvím různých médií zadávanou podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a jejichž cílem je přesvědčit cílovou skupinu. Reklamními nosiči pak jsou masové sdělovací prostředky jako noviny, televize, rozhlas, časopisy či billboardy. Podnikatelé všech velikostí si už dávno uvědomili nesmírný potenciál této formy podpory a v posledních desetiletích se reklama v marketingu stává stále důležitější. Masová potřeba a geograficky rozptýlené trhy jsou příhodné právě pro reklamu výrobků a služeb, pro které je typické stejné sdělení určené pro velké množství příjemců. [6]

Reklama může plnit několik funkcí, kterými jsou funkce informační, důležitá v počátcích existence produktu, kdy je nutné stimulovat primární poptávku. V této souvislosti informuje o novém produktu, změně ceny, způsobu užívání produktu, nových službách atd.

Funkce přesvědčovací má význam v prostředí intenzivní konkurence. Působí na vytváření selektivní poptávky, tj. poptávky po produktu určitého konkrétního výrobce.

Funkce upomínací se uplatňuje hlavně ve stádiu zralosti produktu a jejím účelem je připomenout zákazníkovi výrobek nebo službu, kterou již dobře zná.

Sportovní reklama může plnit všechny zmíněné funkce; je třeba brát v úvahu, že sport je významným fenoménem naší doby a provází a sledují jej milióny lidí. To samozřejmě přitahuje zájem firem, pro něž vystupují příznivci sportu jako potenciaální zákazníci.

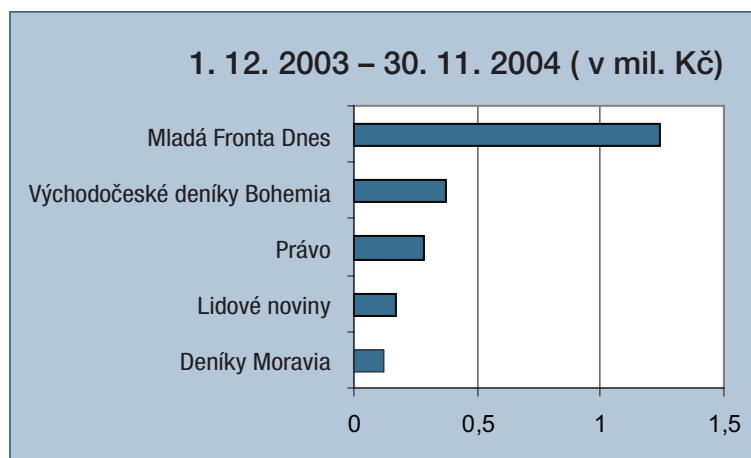
Hlavní výhody a nevýhody reklamy:

- * Zasáhne velmi velké množství lidí,
- * dobře vytváří značku – odliší ji od konkurence,
- * nemá zpětnou vazbu,
- * její účinnost klesá,
- * stává se méně přesvědčivou a méně důvěryhodnou – díky neosobnosti a chybějící zpětné vazbě.

Lyžařské areály využívají ke své propagaci především televizi, tisk, venkovní reklamu a začínají spolupracovat i rozhlasovými stanicemi. Co se týče televize, každý den od 7:50 do 8:30 hod je možné vidět v pořadu Panorama na ČT2 obrazové informace o počasí nebo stavu sněhu v jednotlivých areálech. Některé areály vysílají denně i na rakouském programu TW1. Lyžařské areály také inzerují na teletextu ČT1/ČT2. Toto televizní a teletextové vysílání zajišťuje marketingová společnost *Sitour*, která má také exkluzivně pronajaté reklamní plochy ve většině středisek. Pokud se v lyžařských střediscích koná nějaká zajímavá akce, může se reportáž o ní objevit například ve Snídani s Novou nebo na regionálních televizích.

Reklama lyžařských areálů na rozhlasových stanicích se objevuje většinou tehdy, když chce areál upozornit na konání nějaké kulturní nebo sportovní akce. Jedná se většinou o regionální rádia.

Dnes už areály běžně vydávají tiskové zprávy, pořádají tiskové konference pro novináře.

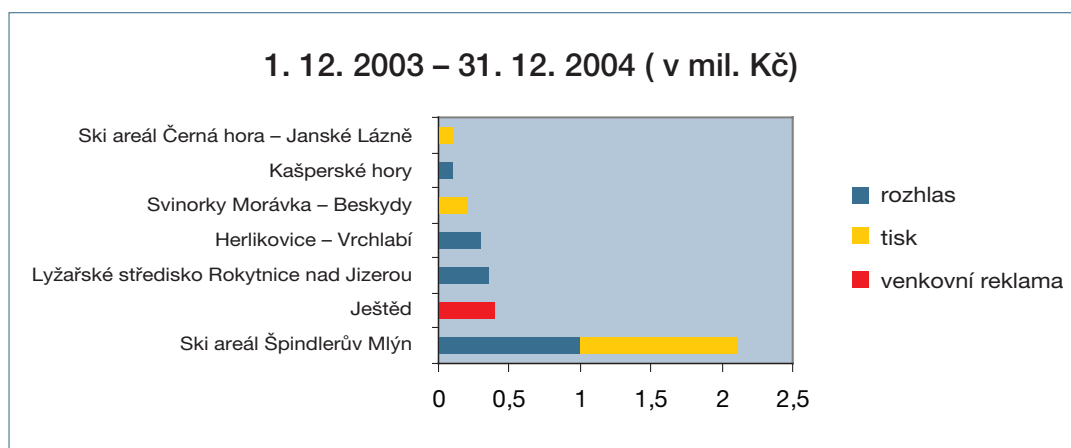
Obr. 5: Top 5 titulů podle objemu inzerce skiareálů

Zdroj: *Marketing a Media*, Č. 2. Praha: Economia. 2005. ISSN 1212-9496,

vlastní zpracování

Z uvedeného obrázku 5 je možné zjistit, že nejpoužívanějšími novinami z hlediska zadávání tiskové reklamy skiareály je Mladá Fronta Dnes následovaná Východočeskými deníky Bohemia a Právem.

Dalším nástrojem používaným ke zviditelnění areálu je venkovní reklama, tam patří především billboardy u dálnic a velkých měst.

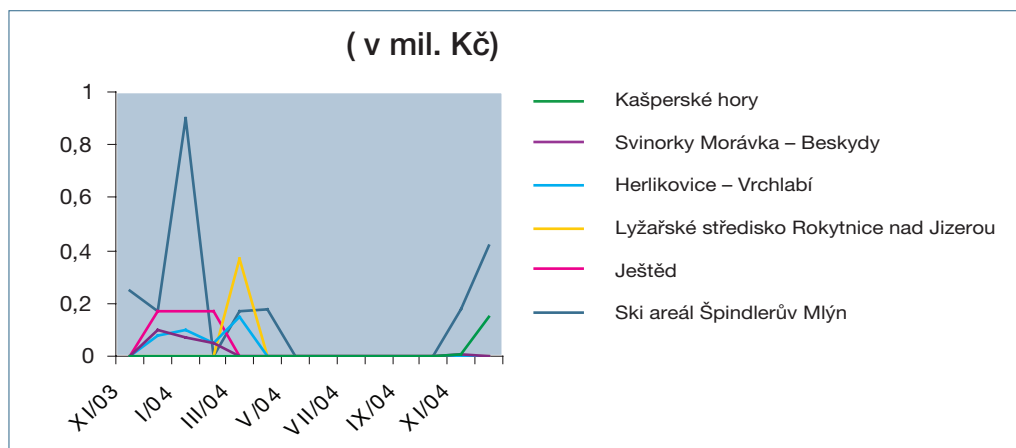
Obr. 6: Mediamix top 7 inzerentů tuzemských lyžařských středisek

Zdroj: *Marketing a Media*, Č. 2. Praha: Economia. 2005. ISSN 1212-9496,

vlastní zpracování.

Z obrázku 6 je vidět, že v rozhlasovém vysílání a tisku v období od 1. listopadu 2003 do 31. prosince 2004 nejvíce inzeroval Skiareál Špindlerův Mlýn, zatímco venkovní reklamu nejvíce používal lyžařský areál Jestěd.

Obr. 7: Průběh výdajů do reklamy top 6 inzerentů tuzemských lyžařských středisek



Zdroj: *Marketing a Media*. Č. 2. Praha: Economia. 2005. ISSN 1212-9496,

vlastní zpracování

Z obrázku 7 vyplývá, že nejvíce peněz do reklamy vkládal Skiareál Špindlerův Mlýn, a to především v období prosinec 2003 až únor 2004, a po období léta, kdy vůbec neinzeroval, začal opět zvyšovat své výdaje do reklamy od října 2004. Například lyžařské středisko Rokytnice nad Jizerou nejvíce investovalo do reklamy mezi únorem a dubnem 2004.

4.1.3 Podpora prodeje

Podpora prodeje je soubor marketingových aktivit ve formě krátkodobých stimulů pro povzbuzení nákupu produktu, podporu nákupního chování. Podpora prodeje se člení dle cílových skupin na obchodní, spotřebitelskou a podporu prodejních týmů, prodejců.

Výhody a nevýhody nástrojů podpory prodeje:

- * Rychlejší, bezprostřednější a intenzivnější reakce zákazníka,
- * možnost bezprostředního měření zpětné vazby zákazníkem,
- * získání nových zákazníků,

- * cílení zejména na spotřebitele bez vyhraněné značkové preference a citlivého na cenové změny,
- * podpora prodeje motivuje spotřebitele k vyzkoušení nově zavedeného výrobku nebo služby,
- * zvyšuje četnost nákupů a celkový objem tržeb,
- * nevede vždy k posílení spotřebitelské věrnosti,
- * nezískává často dlouhodobé zákazníky,
- * je-li značkové zboží často zlevňováno, vzniká nebezpečí, že na něj budou zákazníci pohlížet jako na laciné, méně kvalitní zboží a může snížit hodnotu značky. [8]

Z hlediska podpory prodeje se lyžařské areály zaměřují především na poskytování různých slev. Jedná se například o cenově zvýhodněné permanentky ve vedlejší sezóně, která letos probíhala od zahájení provozu lyžařských areálů do 24. prosince a potom od 12. března (v některých areálech od 19. března) až do ukončení provozu. Zvláštním případem je areál Ještěd, který nabízí levnější permanentky pro lyžaře od pondělí do čtvrtka, v pátek a o víkendů je cena dražší.

Dále se jednalo o slevy pro studenty s kartami ISIC, ALIVE a ITIC, kteří mohli získat slevu nejen na permanentky v lyžařských areálech, ale i v půjčovnách lyží a snowboardů. Studenti mohli využít slev v následujících areálech:

- Sportovní areál Ještěd, Liberec – 15 % na vleky;
- Ski areál Šachty, Vysoké n/J – 20 % na vleky;
- Ski areál Kamenec, Jablonec n/J – 20 % na vleky;
- Ski areál Herlíkovice, Vrchlabí – 20 % na vleky;
- Skiareál Špindlerův Mlýn, Špindlerův Mlýn – 20 % na večerní lyžování ;
(Hromovka, Horní Mísečky), 20 % na vleky ve vedlejší sezóně
- Ski areál Kašperské hory, Kašperské Hory – 20 % na vleky;
- Ski areál Žacléř-Prkenný důl, Žacléř – 20 % na vleky (po celou zimní sezónu 2005/2006 kromě února), 10 % na vleky (1.2. – 28.2. 2006);
- Ski areál Deštné v Orlických horách – 10 % na vleky;
- SKIALPIN Pustevny, Pustevny – 20 % na vleky;

- Ski klub Šumperk, Červenohorské sedlo – 20 % na vleky (všední dny), 15 % na vleky (víkend + svátky);
- Ski areál Ostružná, Ostružná – 20 % na vleky;
- Berst vleky Hynčice, s.r.o., Kralický Sněžník – 20 % na vleky;
- Ski areál RAZULA, Razula – 20 % na vleky (všední dny), 10 % na vleky (víkend + svátky).

Lyžařský areál Pec pod Sněžkou už několik let používá jako prostředek podpory prodeje lyžování na Štědrý den zdarma. Vleky jsou v provozu od 9 hodin do 13 hodin a každý rok se zvyšuje počet těchto štědrodenních lyžařů. Tento způsob podpory prodeje se začíná rozšiřovat i do ostatních středisek. Naposledy letos na Nový rok v Rokytnici nad Jizerou se lyžovalo půl dne za pouhou korunu, lanovka na Černé hoře zažívala křtiny na začátku prosince a lidé měli zdarma jak parkoviště, tak celodenní lyžování. To jsou věci, které také utvářejí image střediska.

Jako další prostředek podpory prodeje slouží nabídka doprovodných programů a tvorba nabídkových balíčků v období vedlejší sezóny. Na Černé hoře přišli se speciálními balíčky pro školy, obsahujícími nejen slevu na ubytování, ale také až 40 % slevu ceny skipasu v období vedlejší sezóny. To je vlastně způsob, jak ve vytížených obdobích snížit klientelu a přivést ji do střediska v období, kdy není na horách takový nápor.

Lyžařský areál Tanvaldský Špičák také nabízí skibalíček pro základní školy. Při nákupu pěti a vícedenní permanentky na lyžařské vleky ve střediscích TJ Bižuterie Jablonec nad Nisou (Bedřichov, Severák a Tanvaldský Špičák) je v ceně zahrnuta možnost absolvovat zájezd do lunaparku a aquaparku Centra Babylon v Liberci.

4.1.4 Public relations

Public relations (PR) je firemní komunikace a vytváření vztahů s různými druhy veřejnosti. Tato veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance současné i bývalé, vládní a správní orgány, obecnou veřejnost a celou společnost, ve které firma operuje. Každá organizace musí o své PR pečovat.

Publicita je velmi důležitá část PR činností. Lze ji definovat jako neosobní stimulaci poptávky po výrobku, službě, osobě, případu nebo organizaci tím, že se ve sdělovacích prostředcích umístí významná zpráva nebo se jim dostane příznivé prezentace v rozhlasu, televizi a podobně. Vždy je jasné, že toto sdělení nefinancoval subjekt. Ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu, jsou náklady na PR v mnoha firmách podstatně nižší. Vzhledem k tomu, že společnosti za uvádění dobrých či špatných informací ve sdělovacích prostředcích neplatí, mají také menší možnosti tato sdělení ovlivňovat. To je také důvod, proč spotřebitel považuje tento informační zdroj za důvěryhodnější než ostatní formy firmou placeného rozsevu informací. [6]

Lyžařské areály používají především externí public relations, kam je možné zařadit kulturní a sportovní akce, které jsou pořádány v areálech. Díky těmto akcím mohou areály přitáhnout zákazníky i ve vedlejší sezóně nebo se jim mohou připomenout i během léta.

Například TJ Bižuterie Jablonec nad Nisou, která provozuje lyžařský areál Tanvaldský Špičák, pořádá celoročně ve spolupráci s marketingovou společností SUNDISK s.r.o. různé sportovní a kulturní akce. V zimě se v tomto areálu konal závod Světového poháru a Mistrovství České republiky v lezení v ledu na umělé stěně nebo Mereni Free Cup, což je adrenalinový závod družstev i jednotlivců v disciplínách běh, běh na lyžích a snowboard cross. Na konci letních prázdnin zase proběhla pod lanovkou na Tanvaldském Špičáku ojedinělá biková akce s názvem Stav Beztíže.

Letos se ve skiareálu Horní Mísečky pořádal již pátý ročník Skimaskyády. Konaly se zde soutěže jako je skicross pro děti i dospělé, běh na gumovém laně a další. Celou akci zakončil ohňostroj. Další soutěží, která zde probíhala, byl „přejezd bazénu s vodou“. Pravidlem tohoto netradičního závodu bylo, že se nehodnotilo, kdo přejel, ale jak přejel a na čem přejel. Povoleno bylo cokoli a určená porota hodnotila nápad dopravního prostředku přes vodu a předvedenou scénku soutěžících při překonávání vody. Mohlo se soutěžit i ve dvojicích nebo ve skupinkách, ale celá skupina musela přejet přes vodu. Před bazénem byl vytvořen takový nájezd, aby se všechny prostředky včetně těch, které nebyly říditelné, bezpečně dostaly na vodu.

4.1.5 Přímý marketing

Přímý marketing je interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoli místě. Hlavními nástroji přímého marketingu jsou – katalogový marketing, telemarketing, televizní marketing s přímou odezvou, elektronický marketing, neadresné poštovní zásilky, adresné poštovní zásilky. [8]

Z nástrojů přímého marketingu je v lyžařských areálech využíván pouze elektronický marketing nebo-li prezentace areálu na internetu. Většina lyžařských středisek již dnes má své webové stránky. Areály na nich většinou informují o stavu sněhu, počasí, akcích, které se v areálu pořádají, o cenách atd. Prezentace na internetu je vypracována velmi přehledně a pravidelně aktualizována. Nechybí zde ani kontakty na jednotlivá střediska – adresa, telefon, fax, provozní doba a kontaktní osoba. Prakticky všechny lyžařské areály a odkazy na jejich webové stránky lze najít na stránce www.holidayinfo.cz, kterou provozuje marketingová společnost *Sitour*.

Letošní novinkou je, že mobilní operátor *Eurotel* začal nabízet sněhové zpravodajství z českých hor prostřednictvím multimediálních zpráv MMS. Zájemci získají ve zprávě vedle fotografií informace o výšce sněhové vrstvy, nově napadnutého sněhu, typu sněhu, teplotě nebo provozu vleků. Fotografie ze sjezdovek snímají kamerové systémy společnosti *Sitour*, které jsou umístěny v lyžařských centrech po celé zemi. Příjem jedné sněhové zprávy vyjde na devět korun bez pětiprocentní DPH. Posílání MMS zpráv nabízí i konkurenční *RadioMobil*, ale jen s omezenou možností objednávky obsahu.

4.1.6 Lyžařské areály jako vhodné místo pro reklamní nosiče

Skiareály jako místa, kde lidé tráví svůj volný čas, mohou být více než vhodná pro reklamu produktu či značky. Hlavní výhodou je to, že se jedná o oslovení cílové skupiny v místě, kde relaxuje, kde se baví a zatím není „bombardovaná“ větším množstvím reklamních sdělení.

Vedle rizik spojených s počasím, která ale umí většina středisek omezit použitím sněhových děl, brání širšímu zájmu využití reklamních nosičů v areálech i absence dat důležitých pro efektivní plánování kampaní. K dispozici je zatím jen návštěvnost středisek podle počtu prodaných permanentek, takže není zmapováno složení návštěvníků.

Dalším problémem je absence konkurence na trhu zprostředkovatelů, protože plochy ve většině středisek má pronajaté společnost *Sitour*. Spolupráce s monopolem však nese riziko, že ten, kdo se bude muset více podřídit, může být právě klient.

Největším provozovatelem reklamních ploch v horských střediscích po celé ČR je již zmíněná společnost *Sitour*. V lyžařských areálech nabízí k prezentaci přes dva tisíce čtverečních metrů reklamních ploch. Reklamní síť zahrnuje standardizované boardy (plochy 1,68 x 1,19 m a 0,84 x 1,19 m), reklamní systémy spojené s informačními systémy, jako jsou reklamní plochy na panoramatických mapách, nástupních informačních systémech, či reklamní plochy na zadních stranách sedaček, stojanech na lyže, euroformáty a některé další specializované plochy.

Firma v loňském roce přišla hned s několika novinkami, například s instalací velkoplošné obrazovky o rozměrech 5x3 metry ve Skiareálu Špindlerův Mlýn. Třetina vysílacího času je k dispozici nekomerčním a informačním sdělením, zbytek tvoří reklama. Spoty o délce 20 vteřin se v jednom bloku opakují dvakrát, program běží deset hodin denně a za celou zimní sezonu zaplatí zadavatel 250 tisíc korun. Další loňskou novinkou pak bylo postavení reklamních nosičů podél běžkařských tratí.

Nejčastějšími zájemci vedle zadavatelů z oblasti lyžařského vybavení jsou firmy, které mají za cílovou skupinu především aktivní klientelu, jež má vztah ke sportu, přírodě, ale i trochu adrenalinu. Jedná se hlavně o automobilky, regionální společnosti, developery stavějící v horských areálech apartmány, telekomunikační firmy a v poslední době i o výrobce outdoorového oblečení. Největší zájem je o reklamní plochy ve velkých areálech v každém pohoří. Vytíženost reklamních ploch se v závislosti na lyžařském areálu mění, ve velkých lyžařských areálech je 80 - 100 %.

Zatím se určitě nevyužívá tolik reklamních ploch, kolik by jich mohlo být. Nicméně jejich počet roste, především v místech velké koncentrace osob, jako jsou příjezdové komunikace, parkoviště nebo dojezdové plochy u vleků, kde jsou restaurace, bary, kiosky, tedy místa odpočinku. Lidé tam tráví dostatečné množství času, aby si mohli reklamy všimnout a vstřebat ji.

Cena za venkovní reklamu v areálech se liší podle umístění, ale celkově vzato se moc neliší od ceny ve středně velkých městech.

Obecně je cílová skupina reklamy v horských střediscích silně koncentrována do věkového množství 25-45 let. Ale existují i lokality s přesnějším zásahem, jako například snowboardové areály. Avšak běžkaři jsou zcela odlišná a v jistém smyslu poměrně nepodchycená skupina.

Na přání samotných horských středisek se nenabízí reklamní prostor například tabákovým zadavatelům, určité restrikce jsou i v dalších oblastech. V případě alkoholických výrobků je požadavek, aby se motiv výrazně přizpůsobil prostředí.

Švýcarská společnost *APG Touristic* patří mezi největší agentury specializované na venkovní reklamu na horách v Evropě a jako specialista na tento druh reklamy radí zadavatelům, kteří chtějí investovat do reklamy na horách, aby raději investovali do reklamních plachet nebo fólií. A to hlavně proto, že zatímco ve městech a u silnic je dobré u dlouhodobých pronájmů reklamních ploch měnit častěji kreativní provedení, protože ji míjejí především stejní lidé a kvóty publika vytýčené v mediaplánech jsou naplněny většinou v období od jednoho do tří týdnů, tak v horách se mění návštěvníci v relativně krátkých periodách, a kreativní motivy tak mohou vydržet o poznání déle. Minimální doba působení reklamy činí jeden rok, uvažována je samozřejmě změna zimního motivu v letních měsících. Navíc reklamní plachty mají i tu výhodu, že pokud instalovány v blízkosti vozovek, lze je celkem snadno omýt.

Budoucnost reklamních nosičů v horských střediscích směřuje k 3D realizacím, zvětšeninám lyží, snowboardů, zimních pneumatik nebo doplnění velkoplošných nosičů o displeje s údaji o počasí v blízkém i širokém okolí.

Event marketing

Mezi další oblíbené formy propagace v horských střediscích jsou různé formy promotion a eventů. Mezi ně patřil i projekt, který pro společnost Pinelli realizovala brněnská agentura ArkAdiA.

Cílem promotion s názvem Semtex na sněhu bylo oslovit návštěvníky, pobavit je, prezentovat nové, netradiční formy a způsoby konzumace energetických drinků a zvýšit tak povědomí o nápojích z portfolia společnosti. Akce proběhly v největších českých zimních střediscích.

Pinelli využilo k propagaci řadu signmakingových realizací. Na frekventovaném místě u sjezdovky byl postaven nafukovací stan ve tvaru ležící plechovky, ve kterém byl umístěn bar s nabídkou míchaných nápojů ze sortimentu Pinelli. V blízkosti stanu probíhaly ochutnávky, hosté mohli také soutěžit o zajímavé ceny.



Promotion a sponzoring

Nescafé

Jak jsem již zmínila, různé promotion akce patří mezi oblíbené formy propagace firem v lyžařských areálech. I když určitě nebyli jediní, kdo této příležitosti pro prezentaci svých výrobků využili, patřili výrobci nápojů mezi nejviditelnější. Mezi hlavní zimní akce Nescafé v roce 1999 patřilo sponzorování závodu Asociace českého snowboarding (AČS) pod názvem NESCAFÉ Boardercross Open. Jednalo se o sérii šesti mezinárodních závodů v nejmladší disciplíně snowboarding – boardercrossu.

Další sponzorskou akcí bylo vysílání panoramatických kamer z celkem šestnácti horských středisek a měst. Před programem Panorama na ČT2, kde se každý den vysílají záběry z těchto kamer, a po něm byl v patnáctivteřinových spotech prezentován sponzorský odkaz Nescafé.

Celou zimu provázela mobilní ochutnávka Nescafé Classic na horách a ve městech, v místech konání závodů AČS, na vysokých školách, v menzách, klubech atd. Ochutnávky na horách byly doplněny i Nescafé školou snowboarding.

RWE – energie českého lyžování



RWE Transgas je spolu s ostatními členy skupiny RWE v ČR partnerem jedenácti lyžařských středisek a lyžařských škol v Čechách a na Moravě. Jde o dlouhodobý projekt, který má zajistit vyšší bezpečnost, širší servis a lepší orientaci české lyžařské veřejnosti. Zahrnuje například nové orientační značení sjezdových tratí, instalaci celkem 25 velkoplošných panoramatických map, nových hodinových rámu u vleků a další elektronické informační systémy. Ve všech sponzorovaných střediscích podpoří RWE také lyžařské školy. K lepší informovanosti lyžařů přispívá také podpora vysílání sněhového zpravodajství v televizním programu Panorama a na teletextu České televize. Na internetu za pomoci projektu RWE – energie českého lyžování obdobně funguje informační portál www.holidayinfo.cz.

- ✦ Skupina RWE věnuje v roce 2006 více než 20 milionů korun na podporu lyžování v ČR.
- ✦ Nový sponzorský projekt se zaměří na vybavení a bezpečnost lyžařských areálů a pomůže handicapovaným lyžařům.
- ✦ RWE bude v letech 2006 a 2007 partnerem špičkových reprezentantů v akrobatickém lyžování.

4.2 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Rozeznáváme dvě základní strategie – push (protlačit) a pull (protáhnout).

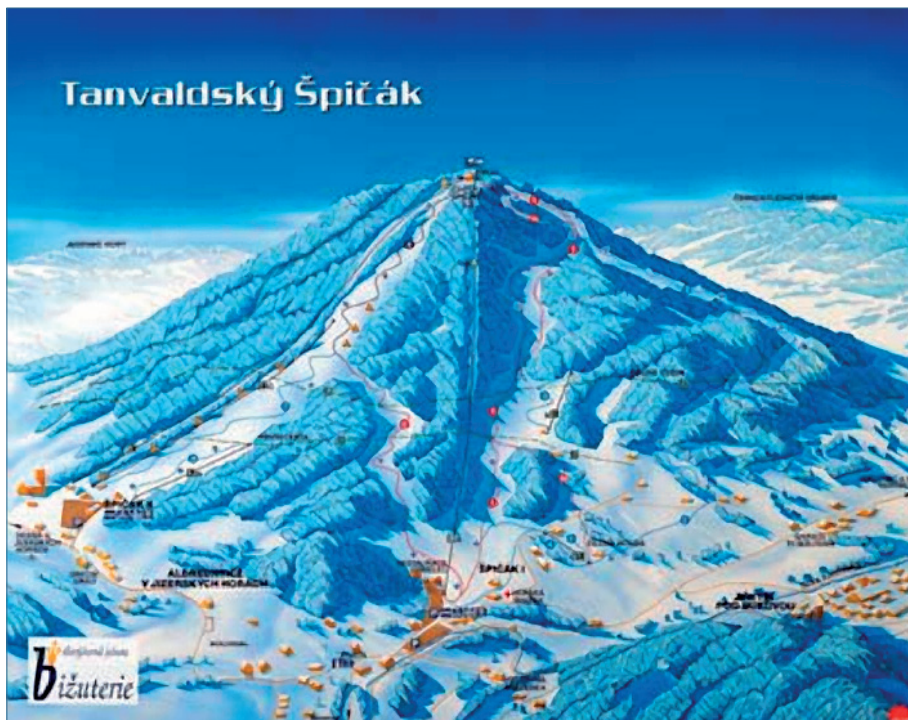
Strategie **pull** je založena na snaze prodávajícího stimulovat poptávku konečného spotřebitele, který pak vyvine tlak na distribuční cestu. Úspěšná pull strategie znamená, že výrobce např. inzerátem nebo jinou reklamou informuje obchodní mezičlánky, že realizoval reklamní kampaň zaměřenou na konečného zákazníka (TV reklamy, inzerce v časopisech, novinách nebo jiná). Znamená to, že zákazník bude výrobek poptávat a obchodník musí být připraven. Reklama a podpora prodeje jsou nejčastěji používané prvky komunikace v pull strategii.

Push strategie naopak více spoléhá na osobní prodej. V tomto případě je cílem podporovat výrobek na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli, tj. komunikovat s jednotlivými členy distribučního kanálu. To lze udělat pomocí příspěvků na společnou reklamu, obchodními slevami, podporou osobního úsilí prodejců, programů na podporu dealerů apod.

Úspěšné firmy používají různých kombinací obou strategií pro různé produkty. [6]

5 PŘÍPADOVÁ STUDIE TANVALDSKÝ ŠPIČÁK











5.1 INFORMACE O STŘEDISKU



Tanvaldský Špičák se řadí mezi nejvýznamnější střediska zimních sportů v České republice a je největším lyžařským centrem Jizerských hor. Nachází se na sedmém místě v hodnocení kvality horských středisek. Sjezdové tratě všech stupňů obtížnosti jsou vhodné jak pro začátečníky, tak pro náročné lyžaře. Pro milovníky snowboarding je zde také k dispozici snowpark se skoky a překážkami. Výhodou jsou parkoviště přímo u nástupu na lanovou dráhu a vleky – parkování je v ceně jízdného. Středisko disponuje kvalitními sjezdovými tratěmi, takže se zde pořádají i závody republikové a evropské úrovně. V roce 2003 byla zprovozněna nová 4sedačková lanovka a nový dvoumístný kotvový vlek, což přineslo zkrácení čekací doby při odbavení. Ve středisku je i každý den večerní lyžování na Špičáku 2. Vícedenní jízdenky jsou platné v dalších střediscích Jizerských hor – na Bedřichově a Severáku.

Ve středisku se nachází 5 lyžařských vleků různých délek a jedna 4sedačková lanovka, jejichž celková přepravní kapacita činí 5960 osob/hodina. Milovníkům lyžování a snowboardingu jsou k dispozici denně upravované sjezdové tratě všech obtížností s přírodním i umělým sněhem v celkové délce cca 6 km, jak je patrné z následující tabulky.

Tabulka 7: Sjezdové tratě

Č.	Sjezdovka		Délka	Převýšení
1,1a	Špičák I-závodní		1350 m	270 m
1b	Špičák I. – Cílová		400 m	100 m
2	Špičák I-turistická		1450 m	280 m
3	Pod lesem		200 m	22 m
4	U Přiblížováku		100 m	25 m
5	Cvičná louka		120 m	20 m
6,7	Špičák II – Slalomák I.		450 černá/550 modrá m	220 m
6,8	Špičák II + rukáv		450 černá/1220 červená m	270 m
7	Špičák II – zalomená		550 m	100 m
9	Špičák II – dětské hřiště		150 m	12 m
Celkem			5220 m	1319 m





Zdroj: *Sjezdové tratě* [online]. [cit. 20. 4. 2006]. Dostupné z: <<http://www.tjbizuterie.cz>>

Středisko je i přímo napojeno na běžecké tratě Jizerské magistrály, a to spojnici ze Sedla pod Špičákem na Knajpu o délce 6 km, která je průběžně strojně upravována.

Tabulka 8: Ceník permanentek a bodových jízdenek

BODOVÉ JÍZDNÉ	
Body	CZK
20	150,-
40	280,-
80	520,-
160	1 000,-
Platnost bodů po celou sezónu 2005/2006	

VEČERNÍ LYŽOVÁNÍ Š II Zalomený 16.30- 21.00 hod		
pouze bodové jízdné	jízda	body
	1	2

PERMANENTKY	VEDLEJŠÍ SEZÓNA ? – 24. 12. 2005 20. 3. 2006 – ?		HLAVNÍ SEZÓNA 25. 12. 05 – 19. 3. 06	
				
TYP / CZK				
8.30 – 12.00	250,-	160,-	300,-	190,-
11.00 – 16.00	350,-	260,-	400,-	290,-
12.00 – 16.00	300,-	210,-	350,-	240,-
13.00 – 16.00	250,-	160,-	300,-	190,-
dny: 1	380,-	260,-	490,-	370,-
2	720,-	480,-	920,-	680,-
3	940,-	650,-	1 200,-	900,-
4	1 140,-	840,-	1 500,-	1 070,-
5	1 350,-	1 000,-	1 800,-	1 250,-
6	1 600,-	1 150,-	2 100,-	1 420,-
7	1 800,-	1 300,-	2 400,-	1 600,-

Zdroj: *Ceník* [online]. [cit. 20. 4. 2006]. Dostupné z: < <http://www.tjbizuterie.cz> >

Z tabulky 8 lze vyčíst ceny permanentek a bodových jízdenek pro děti i dospělé v hlavní nebo vedlejší sezóně. Ceny závisí na typu permanentek, zda jde o dopolední, odpolední, jednodenní či vícedenní. Součástí ceníku je i cena jízdenek na večerní lyžování.

5.2 DOPROVODNÉ SLUŽBY

Mezi další služby, které poskytuje lyžařský areál Tanvaldský Špičák ve spolupráci s marketingovou a outdoorovou společností SUNDISK s.r.o., patří půjčovna lyžařského a snowboardového vybavení včetně zajištění servisu na strojích MONTANA, dále lyžařská škola ENVY ve středisku Špičák II pro začínající lyžaře i snowboardisty. V areálu je také k dispozici široká škála možností občerstvení přímo u přepravních zařízení nebo v blízkých restauracích. V areálu Tanvaldský Špičák také funguje jediná umělá stěna pro lezení v ledu v České republice, na které si návštěvníci mohou vyzkoušet své schopnosti.

Tabulka 9: Ceník půjčovny SKI CENTRUM Tanvaldský Špičák I

Půjčovna	1 den	2 dny	3 dny	4 dny	den prodloužení
 SKI komplet	250,-	500,-	700,-	900,-	150,-
 SKI komplet	200,-	400,-	550,-	700,-	100,-
SNOWBOARD Komplet	270,-	540,-	750,-	1 000,-	200,-
LYŽE	190,-	370,-	500,-	650,-	100,-
BOTY	100,-	200,-	250,-	300,-	50,-
HOLE	50,-	k lyžím zdarma			

Zdroj: *Ceník služeb* [online]. [cit. 20. 4. 2006]. Dostupné z: < <http://www.tjbizuterie.cz> >

Tabulka 10: Ceník lyžařské školy ENVY SKI SCHOOL Tanvaldský Špičák

ENVY SKI SCHOOL	1/2 dne	1 den	2 dny	3 dny	4 dny	den prodloužení	
Dětský svět	300,-	550,-	950,-	1300,-	1500,-	150,-	
Skupinová výuka	350,-	600,-	1000,-	1350,-	1600,-	150,-	
Privat	700,-	1280,-	2250,-	3100,-			 + 250,-
SNOWBOARD, Carving		590,-	1050,-	1400,-	1650,-	200,-	
Freestyle ski /SNOWBOARD	550,-	900,-	1500,-	1800,-		250,-	
Ski safari		1000,-	oběd + nápoj zdarma				

Zdroj: *Ceník služeb* [online]. [cit. 20. 4. 2006]. Dostupné z: < <http://www.tjbizuterie.cz> >

V tabulce 10 je uveden ceník lyžařské školy ENVY SKI SCHOOL. Instruktoři školy vyučují čtyři hodiny denně, a to od 10 hod. do 12 hod. a od 13 hod. do 15 hod. Vyučovací hodina trvá 60 minut.

V lyžařském areálu ještě funguje OUTDOOR CENTRUM Tanvaldský Špičák II, které provozuje lezení v ledu, a kde si lze vypůjčit horolezecké potřeby.

5.3 KOMUNIKAČNÍ MIX

5.3.1 Podpora prodeje

Při nákupu pěti a vícedenní permanentky na lyžařské vleky ve střediscích TJ Bižuterie Jablonec nad Nisou (Bedřichov, Severák a Tanvaldský Špičák) je v ceně zahrnuta možnost absolvovat zájezd do lunaparku a aquaparku Centra Babylon v Liberci. Tento skibalíček obsahuje: hromadnou dopravu účastníků z příslušného střediska do Centra Babylon a zpět, stravovací balíček nebo teplé jídlo, vstupné do zábavního centra Babylon.

Odjezdy autobusů jsou v 9.15, 10.15 a 11.15 hodin z příslušného lyžařského střediska. V 14.30, 15.30 a 16.30 hodin odjezd od Centra Babylon v Liberci.

5.3.2 Reklama

Lyžařské středisko začalo spolupracovat s marketingovou agentura SUNDISK s.r.o. Tato agentura se jim nyní stará o veškerý marketing včetně public relations a také pro areál provádí monitoring.

Monitoring

- * Měsíční monitoring médií,
- * vyhodnocení zacílení skupiny,
- * marketingové zpracování včetně návrhu alternativ navazující strategie.

Zpracování monitoringu je zasíláno ve formátu word (RTF) vždy 5. den následujícího měsíce e-mailem. Klíčovými slovy jsou skiareál, skipark, skiregion, TJ Bižuterie, skiareál Tanvaldský Špičák.

Billboardová kampaň

Billboardová kampaň proběhla v rozmezí od 1. listopadu 2005 do 31. března 2006, kdy bylo rozmístěno 10 billboardů o rozměrech 2,4m x 5,1m, a to 5 ks v České republice a 5 ks v Polsku.

Vzhledem k současné situaci na trhu provozovatelů vleků a lanovek v ČR, resp. realizaci reklamní kampaně, se společnost SUNDISK s.r.o. zaměřila na zacílení skupiny přes další reklamní nosiče:

- internetová prezentace idnes, volny, centrum, seznam,
- nosiče v metru, MHD,
- projekce a reklama metro, kina,
- využití rádií a novin,
- promotions s aktivním zapojením veřejnosti,
- letáky a nosiče v místech, kde se sdružuje velké množství potencionálních klientů (supermarkety, multikina apod.).

Rozhlasové vysílání

Společnost SUNDISK s.r.o. zajistila pro TJ Bižuterie vysílací časy na rádiích Evropa 2 a Frekvence 1 (Praha, Střední Čechy, Severní a Východní Čechy), dále zajistila výrobu spotů, pravidelné zprávy o sněhových podmínkách, pozvánky na zajímavé akce (pozvánky vysílány 2x denně vždy čtvrtek a pátek před akcí), také domluvila speciální pozvánky v rádiích v den konání akce.

Na rádiu Evropa 2 (Severní Čechy, Střední Čechy, Praha) probíhala kampaň 5 týdnů vždy 3 spoty denně, na RCL (Radio Contact Liberec) probíhala lokální kampaň 5 týdnů, vysílaly se 4 spoty denně. Společnost SUNDISK s.r.o. také spolupracovala s Rádiem Černá hora, které bylo mediálním partnerem akcí v areálu.

Televize

Středisko Tanvaldský Špičák vysílá denně na programu ČT2 v pořadu Panorama a také na rakouském programu TW1, dále je možné nalézt aktuální informace z tohoto areálu na teletextu ČT1/ČT2, na straně 191.

Společnost SUNDISK s.r.o. také spolupracovala s lokální televizí TV Genus, kde pobíhala kampaň 3 týdny po 2 spotech denně. Záznam z některých zajímavých akcí byl odvysílán také ve Snídani s Novou.

Tisk

Mediálními partnery střediska Tanvaldský Špičák byla MF Dnes, kde bylo uveřejněno 15 PR článků a Deník Jablonecka, kde byl uveřejněn stejný počet PR článků.

Zvláštní formy spolupráce:

- * Corporate Identity – vytvoření log, specifikace barev, písma, asociace k areálu,
- * Speciální Skibusy v barvách areálu – lokality: 1) Liberec, Jablonec nad Nisou
2) Mladá Boleslav, Jičín (Praha),

- ✱ Speciální jednodenní lyžařské zájezdy pro velké firmy (Škoda auto, ČEZ, Telecom apod.),
- ✱ Vlastní bulletiny – 50.000 ks,
- ✱ Plakátovací kampaně – 1000/akce,
- ✱ Spolupráce s ČSAD Jablonec – prezentace v autobusech, jízdním řádu.

5.3.3 Public relations

Lyžařský areál Tanvaldský Špičák používá hlavně externí public relations, kam je možné zařadit kulturní a sportovní akce, které jsou v areálu pořádány.

✦ **Merení Free Cup 2006**

Netradiční adrenalinový závod družstev i jednotlivců v disciplínách běh, běh na lyžích a snowboarder cross se uskutečnil 1. – 3. dubna 2006. Tento závod se do areálu vrátil po loňské premiéře, kdy se uskutečnil pouze jako doprovodný program mistrovství České republiky v lezení v ledu s názvem ICEBREAKER.

✦ **Gumový den**

Dne 14. ledna 2006 se ve sněhovém korytu na Tanvaldském Špičáku proháněly rafty, kajaky a gumové kruhy. Návštěvníci si mohli vyzkoušet i bungeerunning, tedy běh na laně, ale také běh se sněžnicemi. Ti nejmenší měli k dispozici nafukovací skákací hrad či trampolínu, zatímco rodiče se mohli zahřát lahodným mokem u originálního snow baru. Akce sloužila převážně ubytovaným klientům z Prahy a z nedalekého Polska a Německa, kteří si zde užívali zimní dovolené.

✦ **Stav Beztíže**

O posledním víkendu loňských prázdnin se uskutečnila na Tanvaldském Špičáku v Jizerských horách ojedinělá ryze biková akce s názvem Stav Beztíže. V sobotu probíhalo sportovně exhibiční klání na parkovišti pod sedačkovou lanovkou a v neděli čekal všechny diváky závod horských kol na okruhu po sjezdovkách Tanvaldského Špičáku. Tato akce se setkala

s obrovskou pozorností diváků i medií. V obou dnech se pod lanovkou na Tanvaldském Špičáku sešlo na 1500 diváků, včetně několika zvučných sportovních jmen – např. Petra Krause – mistra světa v biketriálu. Všichni ti, kteří na akci chyběli, se mohli podívat na 20ti minutový dokument, který byl odvysílán na TV Óčko.

✦ TENDON ICEBREAKER

Závod Světového poháru a Mistrovství České republiky v lezení v ledu na umělé stěně, který se konal 27. – 28. 1. 2006. Soutěžilo se v disciplínách lezení na obtížnost a lezení na rychlost.



5.3.4 Osobní prodej

Sem lze zařadit pouze ústní a telefonickou komunikaci se zákazníky. Jedná se o komunikaci při prodeji lyžařských permanentek nebo například při telefonickém podávání informací o stavu sněhové pokrývky a počasí ve středisku.

5.3.5 Přímý marketing

Areál Tanvaldský Špičák má své vlastní internetové stránky www.tjbizuterie.cz, kde jsou odkazy i na další lyžařská střediska, která spravuje TJ Bižuterie Jablonec nad Nisou. Na webových stránkách jsou informace akcí, které se budou ve středisku konat, je zde mapa

střediska, ceník, aktuální informace z areálu, webcamera, fotogalerie, informace, jak se do areálu nejlépe dostat a další.

5.3.6 Závěr

Lyžařský areál Tanvaldský Špičák si uvědomil že právě komplexní nabídka kvalitních služeb, resp. uspokojení potřeb, je jediná šance, jak přitáhnout lyžaře opakovaně. Také toto středisko ví, že počet zákazníků je omezený stejně jako v jiných odvětvích, takže brzy bude přebytek nabídky nad poptávkou a skiareály si začnou lidi přetahovat. To znamená, že v budoucnosti bude rozhodovat především marketing středisek. Proto začalo středisko Tanvaldský Špičák spolupracovat s marketingovou společností SUNDISK s.r.o., a je vidět, že spolupráce přináší první ovoce.

Středisko letos nabídlo pro zákazníky novou lyžařskou školu, půjčovnu lyžařských potřeb a skiservis. Po celý rok se zde pořádají sportovně-kulturní akce pro veřejnost a společnost SUNDISK s.r.o. zajistila i vysílání v rozhlasu a televizi. Letos byly také rozšířeny parkovací plochy, kde parkovné bylo v ceně jízdenek a byla postavena nová železniční zastávka Tanvaldský Špičák, takže existuje dobré spojení s areálem. A tím určitě změny v areálu do budoucna nekončí.

6 DOPORUČENÍ

Z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je zřejmé, že dochází k rozmachu sportovního průmyslu a k neustálému rozšiřování nabídky sportovních produktů v souladu s potřebami veřejnosti, která se v dnešní době stále více orientuje na zdravý životní styl. Oproti minulým rokům se nabídka sportovních produktů musí neustále inovovat a přizpůsobovat přáním zákazníků, kteří na ni kladou vyšší nároky. K tomu, aby areál obstál ve stále tvrdším konkurenčním boji, je nutná dobrá komunikace se zákazníkem. Ale většina středisek buď nekomunikuje vůbec nebo jen ve velmi malé míře. Areály nezaměstnávají marketingové specialisty, pokoušejí se marketing dělat samy, jenže zaměstnanci areálů jsou většinou bývalí lyžaři a o propagaci nevědí nic.

Jedním doporučením by bylo rozšířit lyžařská střediska, stavět nové sjezdovky, jenže právě svahy v České republice jsou limitujícím faktorem. Většina areálů se nachází na hranici lesa, a proto v otázce rozšiřování středisek mají důležité slovo ochránci přírody. V důsledku nemožnosti dalšího rozšiřování areály ani nebudou moci pojmout o mnoho více nových klientů. Právě proto doporučuji areálům zaměřit se na zvýšení přepravní kapacity, aby se snížily čekací fronty na vleky, a pokrytí sjezdovek umělým sněhem. A dále doporučuji zaměřit se na udržení stávajících zákazníků, a to dlouhodobě. Jediná šance, jak přilákat zákazníky opakovaně, je komplexní nabídka kvalitních služeb, resp. uspokojení narůstajícího množství potřeb lyžařů. Areály by se měly snažit najít si cestu k zákazníkovi a vyloženě se specializovat na jeho udržení.

Další důležitou věcí, kterou by se měly areály zabývat, je kvalitní nabídka doprovodných programů. Jak jsem již zmínila, klient nejedí do středisek jenom kvůli lyžování, ale i za zábavou. Poslední novinkou, která se uchytila v areálech je tzv. snowtubing, což je jízda na nafukovacích pneumatikách ledovým korytem. Také je zapotřebí pořádat různé sportovně-kulturní akce, díky nimž se areál dostane do povědomí zákazníků. Tyto akce je dobré pořádat i mimo zimní sezonu. Některá střediska například přes léto nabízejí jízdu na motokárách nebo exhibice na kolech.

Dále je důležitá obnova měst nacházejících se u lyžařských areálů a zvýšení ubytovací kapacity, neboť dnes už lidé nejedí pouze za lyžováním. Ve svém volném čase se chtějí bavit, ať již relaxací, nebo aktivně, a to nezávisle na počasí.

Také areálům doporučuji snažit se obsáhnout celé období zimní sezóny, nejen měsíce jako je únor, kdy jsou školní prázdniny. Důležitá je také nabídka doprovodných programů a tvorba nabídkových balíčků v období vedlejší sezóny například pro školy. Tyto balíčky by mohly přilákat zákazníky v období, kdy není na horách takový nápor.

Myslím, že by měl také proběhnout nějaký výzkum spokojenosti zákazníků skiareálů. Protože zatím se nikdo klientů neptal, proč přijeli právě do toho střediska a ne jinam, nedošlo k hodnocení služeb v areálech, ani se lidí nikdo neptal, co jim ještě v areálech chybí. Tento výzkum by mohl pomoci zaměřit se na komplexnější uspokojování potřeb a také by mohl pomoci k dlouhodobějšímu udržení klientů. A to nejen v zimě, ale i v létě.

Také doporučuji areálům v blízkosti hranic zaměřit se na zahraniční klientelu, především polskou a německou, kde je velký potenciál.

Také nesmím zapomenout zmínit kvalitní upravované tratě. V tomto směru česká lyžařská střediska určitě zaostávají za alpskými sousedy. Určitě by se měl zlepšit i systém parkování. Zatímco u našich alpských sousedů je běžné parkování zadarmo, v českých areálech tento trend ještě rozšířený není. Zákazníci si také často stěžují na nepřívětivost personálu středisek. V cizině i při ožehavých situacích s dětmi apod. neexistuje, aby lyžařům někdo z personálu vynadal, ale snaží se jim vysvětlit, že tak to prostě dělat nejde, i když třeba v italštině, ale vždy slušně a profesionálně.

Co se týče komunikačního mixu, pro zvýšení povědomí o jménu, mohou areály rozšířit své aktivity v oblasti podpory prodeje. Zde by připadalo v úvahu 1 den lyžování zdarma, což už praktikuje na Štědrý den skiareál Pec pod Sněžkou. Dalším nástrojem z oblasti podpory prodeje by mohla být prémie za nákup sportovního produktu. V alpských střediscích běžně slouží lyžařská permanentka jako vstupenka do místního bazénu, kde si člověk může po lyžování odpočinout. Proto myslím, že domluva areálů s místním plaveckými bazény či vířivkami na slevách či volných vstupech pro majitele vícedenních permanentek by byl také dobrý marketingový tah. Dále bych doporučila zapojit se do studentských slev s kartami ISIC, ALIVE a ITIC, díky tomu bude jezdit do středisek více mladých lyžařů.

V rámci distribuce sportovních produktů nejde o to, jak praví klasici marketingu dopravit výrobek ve správný čas na správné místo, ale o to, jak dopravit klienta, zákazníka, spotřebitele

sportovního produktu ve správný čas na správné místo. Proto je důležité, aby u areálech bylo parkoviště, nejlépe v ceně permanentky, zastávka MHD a aby areál nemusel žádný zákazník dlouho hledat. Také už by mělo být samozřejmé spojení měst s areály pomocí skibusů nebo skivlaků. V letošní sezóně začal například jezdit skibus z Prahy do lyžařského areálu Jestěd.

Myslím, že většinu těchto doporučení by mohla v areálech uvést do praxe jejich spolupráce s nějakou specializovanou marketingovou agenturou. Protože právě marketing bude v budoucnu rozhodovat při získávání nových zákazníků či při udržení těch stávajících.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provést marketingovou studii lyžařských areálů v České republice a navrhnout změny a další aktivity pro jejich rozvoj.

V rámci práce byla tedy provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí lyžařských areálů včetně jednotlivých složek marketingového mixu. Následovala SWOT analýza, která vyzdvihuje silné stránky areálů a odhaluje možné příležitosti, ale také upozorňuje na slabé stránky a ohrožení, která mohou střediska v budoucnu negativně ovlivnit. Společnost pohybující se v tržním prostředí by si měla uvědomit, co ji může ohrozit a v čem by se měla zlepšit, i to, v čem spatřovat své příležitosti a co podporovat.

Také byla provedena stručná analýza konkurence. Pro každou společnost, která musí čelit konkurenci, je důležité, aby znala své konkurenční okolí a uvědomila si, jaké má nedostatky a v čem je lepší než konkurence.

Problém komunikace areálů je zpracován ve čtvrté kapitole. Jsou zde popsány nástroje komunikačního mixu, které používají lyžařské areály, a také jsou v této kapitole popsány důvody, proč jsou areály vhodná místa pro reklamní nosiče.

V další kapitole následuje případová studie na vybrané lyžařské středisko Tanvaldský Špičák v Jizerských horách.

Závěrečná kapitola je věnována četným doporučením ohledně dalšího vývoje areálů plynoucím z provedených analýz.

SEZNAM LITERATURY

- [1] ČÁSLAVOVÁ, E. *Management sportu*. 1. vyd. Praha: East West Publishing Company a East Publishing, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- [2] DĚDKOVÁ, J. – HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita, 2001. ISBN 80-7083-433-1.
- [3] FREYER, W. *Handbuch des Sport-Marketing*. 1. vyd. Wiesbaden: Forkel-Verlag, 1991. ISBN 3-7719-6420-2.
- [4] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada a.s., 1992. ISBN 80-85424-83-5.
- [5] KOTLER, P. *Marketing Management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- [6] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-376-7.
- [7] PITS, B.G. – STOTLAR, D.K. *Fundamentals of Sport Marketing*. 1. vyd. Morgantown: Fitness Information Technology, 1996. ISBN 1-885693-02-8.
- [8] ŠVANDOVÁ, Z. *Úvod do marketingové komunikace*. 1. vyd. Liberec, Technická univerzita, 2002. ISBN 80-7083-637-7.
- [9] *Marketing a Media*. Č. 2. Praha: Economia. 2005. ISSN 1212-9496.

Seznam internetových zdrojů

[10] < <http://www.czso.cz> >

[11] < <http://www.sportbusiness.cz> >

[12] < <http://www.holidayinfo.cz> >

[13] < <http://www.horydoly.cz> >

[14] < <http://www.skiinfo.cz> >

[15] < <http://www.mam.cz> >

[16] < <http://www.sundisk.cz> >

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vybrané statistické údaje o rozhodujících občanských sdružení ve sportu a tělovýchově;

Příloha 2: Ceník jednodenních permanentek v České republice;

Příloha 3: Skibusy a skivlaky v České republice;

Příloha 4: Anketa Tanvaldský Špičák 2004/2005 a její výsledky